Carmen Aida HUȚU

Silvia AVASILCĂI

Colectia INTERDISCIPLINARIA

MĂSURAREA PERFORMANȚEI RESURSELOR UMANE

PROIECTAREA INTERVENȚIILOR SPECIFICE

PERFORMANTICA

Carmen Aida HUŢU **Silvia AVASILCAI**

MĂSURAREA PERFORMANŢEI RESURSELOR UMANE

- Proiectarea intervenţiilor specifice -

Cu aleasă considerație,
Carmen Huțu
Silvia Avasilcai

PERFORMANTICA

“Ceea ce se măsoară, se face”

Tom Peters,
din înţelepciunea firmelor de succes

Familiilor noastre,
cu dragoste

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE 7

1. DIAGNOZA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ŞI A MEDIULUI INTERN AL FIRMEI 9

1.1. CARACTERISTICI GENERALE ALE FIRMEI 9

1.1.1. ABORDARE METODOLOGICĂ GENERALĂ 9

1.1.2. DIAGNOZA GENERALĂ A FIRMEI 14

1.1.3. REZULTATELE SINTERICE ALE DIAGNOZEI GENERALE 16

1.2. DIAGNOZA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE 18

1.2.1. PERSPECTIVA PROFESIONIŞTILOR DE RESURSE UMANE 18

1.2.2. PERSPECTIVA MEMBRILOR ORGANIZAŢIEI 20

1.3. DIAGNOZA CLIMATULUI ORGANIZAŢIONAL 23

1.4. DIAGNOZA CULTURII ORGANIZAŢIONALE: ORIENTĂRI CULTURALE 27

2. IDENTIFICAREA CERINŢELOR DE PERFORMANŢĂ, ANALIZA ŞI (RE)PROIECTAREA POSTURILOR 37

2.1. METODOLOGIE DE ELABORARE A FIŞEI POSTULUI 37

2.2. IDENTIFICAREA CERINŢELOR POSTULUI ÎN TERMENI DE ACTIVITĂŢI / ATRIBUŢII / RESPONSABILITĂŢI ŞI DE PERFORMANŢĂ A ANGAJAŢILOR. EXEMPLU 46

2.2.1. IDENTIFICAREA CATEGORIILOR DE STAKEHOLDERI ŞI A INTERFEŢELOR DINTRE POST ŞI STAKEHOLDERI 41

2.2.2. IDENTIFICAREA ACTIVITĂŢILOR ŞI FUNCŢIILOR ESENŢIALE ALE POSTULUI 43

2.2.3. IDENTIFICAREA CERINŢELOR DE PERFORMANŢĂ ALE POSTULUI 45

2.2.4. (RE)PROIECTAREA POSTULUI / FIŞA POSTULUI 67

3. METODOLOGIE GENERALĂ DE PROIECTARE A SISTEMULUI DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR 75

3.1. STANDARDE ŞI CRITERII DE PERFORMANŢĂ 75

3.1.1. CERINŢE OBLIGATORII MINIMALE PENTRU STANDARDELE DE PERFORMANŢĂ 75

3.1.2. CRITERII DE PERFORMANŢĂ 75

3.2. ETAPE DE STABILIRE A STANDARDELOR DE PERFORMANŢĂ 77

3.3. CINE TREBUIE SĂ EVALUEZE PERFORMANŢA? 80
3.4. PROCESUL EVALUĂRII PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR 84
3.5. ANALIZA ŞI SELECŢIA METODELOR DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR 87
3.5.1. METODE BAZATE PE TRĂSĂTURI CARACTERISTICE 87
3.5.2. METODE BAZATE PE COMPORTAMENTE 89
3.5.3. METODE BAZATE PE REZULTATE 91
3.5.4. ANALIZA ŞI SELECŢIA METODELOR DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR 93
3.6. ELABORAREA SISTEMULUI DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR 95
3.6.1. ETAPELE METODOLOGICE DE ELABORARE A SISTEMULUI DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR 95
3.6.2. STABILIREA CRITERIILOR ŞI A STANDARDELOR DE PERFORMANŢĂ ŞI ÎNTOCMIREA METODOLOGIEI DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR. EXEMPLU 98
3.6.3. ELABORAREA SISTEMULUI DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR. EXEMPLU 213
GLOSAR 247
BIBLIOGRAFIE 253

CUVÂNT ÎNAINTE

Confruntarea firmelor româneşti cu condiţiile concurenţiale dramatice ale crizei financiare şi economice promovează, mai mult decât oricând, capitalul uman pe primul plan al supravieţuirii: competenţa şi dedicarea energiilor pentru îndeplinirea obiectivelor firmei poate fi factorul cheie de diferenţiere dintre succes şi eşec.

Astfel, de la strategie la selecţia şi orientarea personalului, de la analiza postului la evaluarea performanţei angajaţilor, de la stabilirea de politici şi coduri de comportament la crearea de sisteme de recompense bazate pe performanţă etc., managementul resurselor umane trebuie să răspundă unor exigenţe din ce în ce mai sofisticate.

Principiul cheie pentru reuşită este *performanţa*, susţinut de credinţa că factorul uman este cheia către performanţă.

Pornind de la acest principiu, lucrarea este, în egală măsură, un instrument de lucru, atât pentru practicienii de resurse umane, cât şi pentru întreprinzători şi trebuie utilizat pentru crearea şi implementarea de bune practici bazate pe conceptul fundamental de *performanţă* ca factor indispensabil pentru crearea de avantaje competitive în evoluţia firmelor şi a persoanelor pe piaţa locală, naţională, europeană şi globală.

Schimbarea esenţială propusă este de fapt redirecţionarea viziunii de la funcţia de personal, care ţine evidenţa cine vine şi „stă" sau munceşte mai mult sau mai puţin „organizat" la serviciu sau care supra-valorizează vechimea în muncă în „ecuaţia performanţei" angajaţilor, la funcţia modernă de resurse umane ca element strategic în firmă, fundamentată pe conceptul de performanţă şi motor al performanţei şi succesului firmei.

Desigur, lucrarea nu epuizează toate problemele legate de sfera complexă a intervenţiilor specifice pentru îmbunătăţirea performanţei resurselor umane ca

parte esenţială a managementului resurselor umane. Scopul acestui ghid este de a avea un caracter unitar în urmărirea ideii de *performanţă* şi de evaluare profesională a performanţei în managementul resurselor umane şi al firmei.

În acest sens, ghidul este un cadru de referinţă pentru cei care se vor angaja în exerciţiul practic de construcţie a unui „post total", integrat în sistemul firmă, de la context la analiza şi proiectarea postului, la „fişa postului", la crearea unui sistem de evaluare a performanţei angajaţilor. Problematica extrem de complexă legată de proiectarea sistemului de recompense în funcţie de performanţă, care face parte din ecuaţia „postului total", va face obiectul unei lucrări viitoare.

Deci provocarea propusă de acest ghid este schimbarea de viziune de la acceptarea *status-quo*-ului la abordarea profesionistă a problemelor de resurse umane şi promovarea performanţei resurselor umane ca „ingredient", nu numai necesar, ci şi critic pentru a crea avantaje competitive şi profit într-un context competiţional extrem de dificil, din ce în ce mai complex şi dinamic.

Carmen Aida Huţu

Silvia Avasilcăi

Iaşi, 2011

CAPITOLUL 1
DIAGNOZA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE ŞI A MEDIULUI INTERN AL FIRMEI

1.1. CARACTERISTICI GENERALE ALE FIRMEI

1.1.1. Abordare metodologică generală

Diagnoza managementului resurselor umane constituie prima fază a procesului de proiectare a sistemului de evaluare a performantei angajaţilor în vederea promovării competitivităţii firmei.

Această etapă, premergătoare proiectării şi implementării de intervenţii specifice bazate pe principiul „plată-pentru-performanţă", este necesară pentru a oferi claritate şi înţelegere a fenomenelor complexe ce au loc în organizaţie şi a contextualiza domeniile de intervenţie ţintă.

Pentru a putea oferi date reale şi utile, diagnoza trebuie să se bazeze pe un model conceptual clar şi adecvat necesităţilor concrete ale sistemului investigat (Figura 1).

Din raţiuni de flexibilitate şi adaptabilitate la diferite contexte şi situaţii, realizarea modelului de diagnoză se bazează pe abordarea sistemică: organizaţia ca sistem cibernetic (cu feedback / autoreglare), care integrează subsisteme şi elemente naturale şi artificiale.

Fundamentată pe principalele abordări din literatura de specialitate cu privire la studiile organizaţionale[1], metodologia de cercetare urmăreşte un demers integrat, în care să se realizeze echilibrul între aspectele exploratorii şi descriptive (cercetare calitativă) şi cercetarea empirică (cantitativă).

---

[1] Czaja şi Blair (1996); Furnham şi Gunter (1993); Harrison (1994); Henry (1990); Huţu (2001); Miller (1991); Pagano (1998); Zikmund (1994)

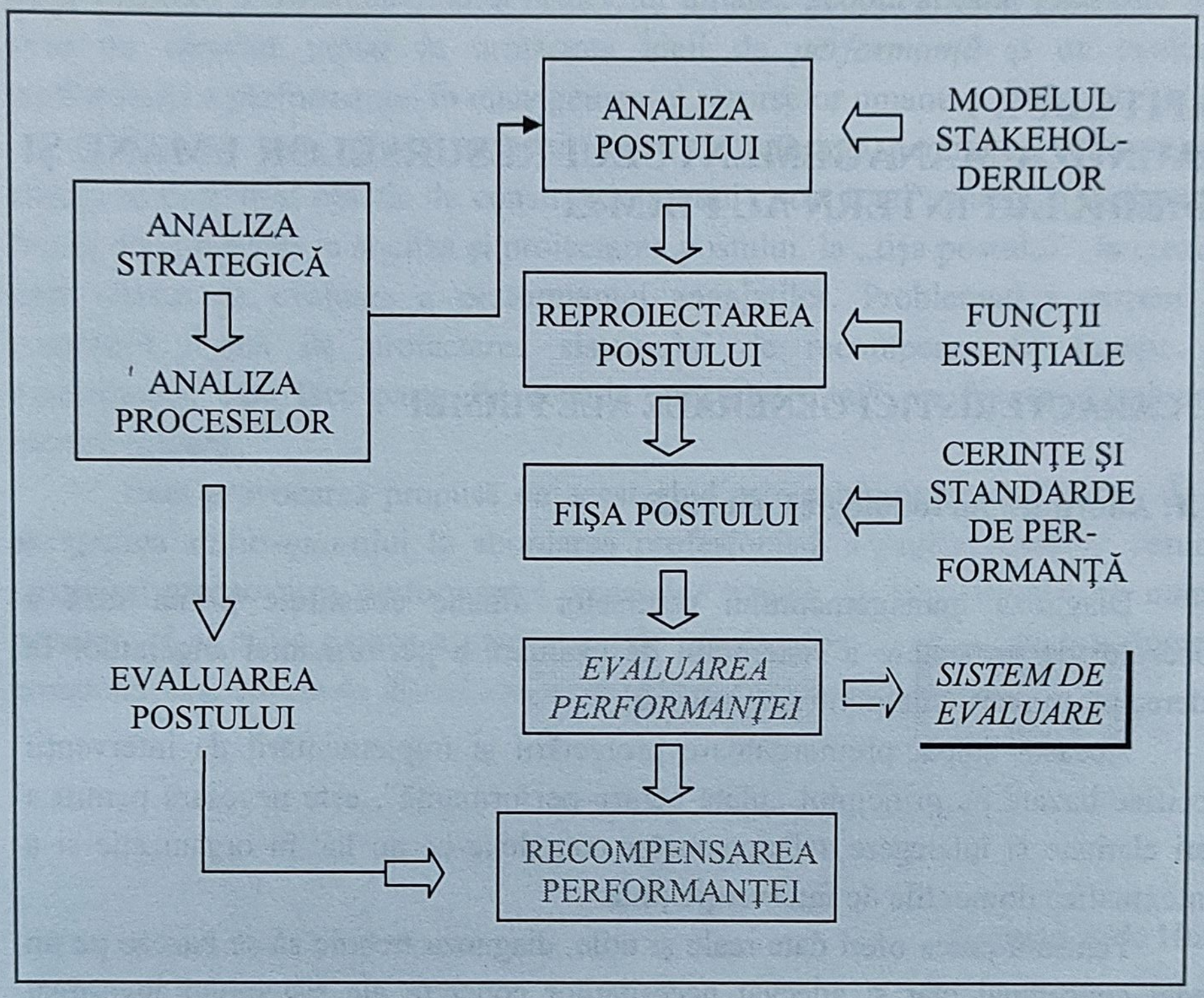

Figura 1.1. – Cadrul conceptual al proiectării şi implementării de intervenţii specifice bazate pe principiul „plată-pentru-performanţă"

Ca bază conceptuală, trebuie subliniat aici că, în general, există două perspective diferite în studiul organizaţiilor: utilizarea percepţiilor sau / şi interpretărilor membrilor cu privire la atributele organizaţiei şi / sau ale mediului extern; utilizarea atributelor obiective / reale ale organizaţiei.

Exemplele concrete expuse în lucrarea de faţă[2] combină ambele perspective, deoarece funcţia de resurse umane implică atât atribute

[2] Bazate pe construcţiile teoretice şi aplicaţiile practice ale autorilor în firme reale în cadrul unor proiecte de cercetare şi consultanţă derulate în perioada 2004-2011

organizaţionale obiective (obiective, politici, proceduri etc.), cât şi percepţii şi interpretări ale membrilor organizaţiei, care determină "realitatea" ce poate fi tratată ca o entitate obiectivată sau chiar obiectivă.

Desigur, percepţia şi interpretarea sunt procese subiective prin care fiecare individ atribuie sens şi semnificaţie experienţei prin prisma caracteristicilor proprii, deci distorsiunile sunt inerente.

Dar aceasta este realitatea organizaţională în care trebuie să găsim sens şi semnificaţie printr-o descriere cât mai obiectivă. Astfel, percepţiile şi interpretările cu privire managementul resurselor umane în cadrul firmei sunt poate mai importante decât atributele obiective aferente deoarece acestea sunt forţele motrice care vor duce organizaţia înainte chiar şi atunci când măsurarea rezultatelor nu va fi încă relevantă.

Analiza diagnostic a resurselor umane ţinteşte două nivele semnificative pentru identificarea contextului posturilor ţintă supuse procesului de analiză în vederea proiectării sistemelor de evaluare a performanţei angajaţilor, astfel:

- diagnoza generală a resurselor umane în cadrul firmei;
- diagnoza resurselor umane corespunzătoare posturilor ţintă.

Cercetarea calitativă utilizează atât interviuri, observaţii şi studiul documentelor firmei, cât şi chestionare semistructurate specifice. Astfel, chestionarele cu întrebări deschise privitoare la caracteristicile managementului resurselor umane se administrează la nivelul unui eşantion din cadrul firmei, reprezentativ pentru intervenţiile specificate.

De asemeni, se organizează interviuri la nivelul Departamentului de resurse umane, pe baza unui chestionar semistructurat destinat identificării percepţiei respondenţilor cu privire la managementul resurselor umane.

Cercetarea cantitativă este fundamentată tot în funcţie de modelul sistemului deschis, aplicat la funcţia de resurse umane. Astfel, elementele funcţiei de resurse umane sunt operaţionalizate prin intermediul unor variabile identificate ca reprezentative, grupate în cadrul mai multor chestionare cu întrebări închise, astfel:

1. percepţia respondenţilor cu privire la funcţia / managementul resurselor umane;
2. percepţia respondenţilor cu privire la climatul organizaţional;

3. percepţia respondenţilor cu privire la cultura organizaţională (orientări culturale).

Pentru eşantionare se utilizează metoda non-probabilistică, deoarece configuraţia populaţiei cercetate (management şi specialişti cu roluri cheie în domeniul resurselor umane din firma-caz, precum şi eşantionul ţintă pentru care se fac intervenţii specifice pe baza principiului „plată-pentru-performanţă") nu este, de regulă, adecvată eşantionării probabilistice, nici din punct de vedere dimensional, nici structural. Ca şi în cazul cercetării calitative, eşantionarea ţinteşte o mixtură a tipurilor lui Henry[3]: convenienţă; cazuri tipice; cazuri critice; "bulgăre de zăpadă".

Conform principiilor organometriei, nu se investighează percepţii şi interpretări individuale, ci *tendinţe centrale* care descriu caracteristici globale.

Odată identificat contextul şi profilul general al resurselor umane în cadrul firmei ţintă, cu concentrare pe posturile ţintă, următorul pas pentru determinarea cerinţelor de performanţă a posturilor şi proiectarea sistemului corespunzător de evaluare a performanţei angajaţilor este analiza posturilor ţintă:

- analiza fişelor de post existente;
- elaborarea chestionarelor de analiză a posturilor;
- culegerea datelor calitative şi cantitative.

Metodologia pentru determinarea cerinţelor de performanţă ale posturilor ţintă porneşte de la analiza proceselor şi are la bază modelul stakeholderilor[4], în contextul căruia obiectivele firmei pentru post sunt traduse în măsuri concrete legate de toţi cei care au un interes şi / sau depind direct sau indirect de rezultatele activităţii postului considerat.

Deci, următoarea etapă premergătoare reproiectării posturilor vizate trebuie să fie analiza proceselor, care precizează cadrul de referinţă al activităţilor aferente posturilor şi permite identificarea categoriilor de stakeholderi faţă de care se

---

[3] Henry, G. T. Practical Sampling. Applied Research Series. SAGE. (Newbury Park, 1990)

[4] În contextul acestei abordări, termenul de *stakeholderi* sau *clienţi* cheie (interni şi externi) este utilizat cu referire la persoane, grupuri de persoane sau entităţi care au un interes în nivelul de performanţă a rezultatelor unui post ţintă

definesc funcţiile esenţiale ale posturilor, precum şi standardele de performanţă aferente.

Esenţa analizei proceselor poate fi sintetizată prin următoarele întrebări:

- care sunt procesele existente?
- care sunt limitele (graniţele) şi conţinuturile (activităţile) acestor procese?

Astfel, se descriu şi se analizează procesele existente documentate în cadrul firmei[5] şi se vor identifica şi regrupa în activităţi omogene sarcinile aferente corespunzătoare categoriilor de posturi ţintă, în raport cu obiectivele globale de performanţă identificabile în faza de diagnoză.

Urmează identificarea categoriilor cheie de stakeholderi şi identificarea cerinţelor de performanţă prin aplicarea de instrumente specifice: interviuri şi chestionare semistructurate şi structurate aplicate la nivelul eşantioanelor aferente posturilor ţintă.

Deci, pentru realizarea reproiectării posturilor, a identificării criteriilor cheie de performanţă şi a proiectării sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor pentru posturile ţintă sunt necesare următoarele etape:

- identificarea categoriilor de cerinţe cheie ale clienţilor interni şi / sau externi – cerinţele de performanţă ale postului;
- identificarea funcţiilor esenţiale ale postului pe baza cerinţelor de performanţă identificate („portretul robot al postului”);
- identificarea cerinţelor postului cu privire la cunoştinţe, deprinderi, abilităţi, atitudini[6] („portretul robot al omului potrivit la locul potrivit”);
- reproiectarea postului;
- redactarea fişei postului;
- proiectarea metodologie şi a sistemului de evaluare a performanţei pentru postul (re)proiectat[7].

---

[5] Evident, dacă firma respectivă a identificat şi documentat procesele prealabil acestei etape, de exemplu, în cadrul unui program de management al calităţii; dacă procesele nu sunt deja documentate, este necesară identificarea şi analiza acestora din punct de vedere a interfeţelor dintre stakeholderi şi posturile considerate

[6] CDAA

[7] Etapele proiectării sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor vor fi detaliate în Capitolul 3

1.1.2. Diagnoza generală a firmei

Diagnoza generală a resurselor umane se efectuează cu membrii Departamentului de resurse umane ca viitori beneficiari ai metodologiei şi actori principali ai intervenţiilor independente viitoare în cadrul firmei.

Cercetarea calitativă se poate materializa printr-o investigaţie complexă, care utilizează atât interviuri, observaţii şi studiul documentelor firmei, cât şi chestionare semistructurate specifice, care includ şi date cu privire la „Caracteristicile generale ale firmei", necesare pentru identificarea cadrului general al managementului resurselor umane.

Aşa cum am stabilit deja, deoarece configuraţia populaţiei cercetate (management şi specialişti cu roluri cheie în domeniul resurse umane, precum şi eşantionul ţintă pentru care se vor face intervenţii pe baza principiului „plată-pentru-performanţă") nu este adecvată eşantionării probabilistice nici din punct de vedere dimensional, nici structural, eşantionarea utilizează metoda non-probabilistică, bazată pe o mixtură a tipurilor lui Henry: convenienţă; cazuri tipice; cazuri critice; "bulgăre de zăpadă". Flexibilitatea abordării se asigură prin aplicarea modelului de diagnoză propus anterior, bazat pe principiul că se poate adopta un cadru de referinţă sau altul în funcţie de actori, situaţie şi context.

Cercetarea cantitativă se configurează tot în funcţie de modelul sistemului deschis, aplicat la funcţia de resurse umane. Astfel, elementele funcţiei de resurse umane sunt operaţionalizate prin intermediul unor variabile identificate ca reprezentative, grupate în cadrul unui chestionar cu întrebări închise: „Percepţia respondenţilor cu privire la funcţia / managementul resurselor umane". Eşantionarea se bazează tot pe o mixtură a tipurilor lui Henry, iar populaţia din care se extrag eşantioanele respective este formată din angajaţii aferenţi posturilor ţintă.

În cadrul intervenţiilor în firme reale, pentru măsurarea variabilelor de tip ordinal s-a utilizat o scală clasică Likert de 5 puncte[8], suficient de simplă pentru a nu pune probleme de prelucrare, dar în acelaşi timp destul de concludentă pentru a

---

[8] Miller, D. C. Handbook of Research Design and Social Measurement. SAGE. (Newbury Park, 1991)

păstra relevanţa rezultatelor. Scorul include o măsurare a intensităţii variabilelor, de la "1 ⇨ În foarte mică măsură" la "5 ⇨ În foarte mare măsură".

S-au utilizat 14 variabile, astfel:

		1	2	3	4	5	
1. Resurse financiare	nu sunt motive de îngrijorare						condiţii critice
2. Climatul organizaţional	închis						deschis
3. Structura organizatorică	ierarhică						reţea
4. Relaţii interpersonale	nu sunt motive de îngrijorare						condiţii critice
5. Relaţii între departamente	nu sunt motive de îngrijorare						condiţii critice
6. Stil de conducere	siguranţă						asumare de riscuri
7. Fluctuaţie de personal	mică	< 3%	3 - 5%	6 - 10%	10 - 20%	> 20%	mare
8. Luarea deciziilor	pe bază de reguli						participare
9. Rezolvarea problemelor	individual						în echipă
10. Informaţii şi cunoaştere	izolare, exclusivitate						deschidere, accesibilitate
11. Informare din partea angajaţilor (feedback)	ocazional						legături continue
12. Sindicalizare	nu există						100%

		1	2	3	4	5	
13. Acţiuni de modernizare în ultimii 5 ani	nici una						majore
14. Clienţii pe primul loc	niciodată						întotdeauna

1.1.3. Rezultate sintetice ale diagnozei generale

Investigarea percepţiilor membrilor Departamentului / Serviciului de Resurse Umane din diverse firme caz cu privire la caracteristicile generale ale firmei a fost efectuată odată cu aplicarea interviului semistructurat pentru diagnoza managementului resurselor umane, în scopul de a asigura datele contextuale. Ca exemple de rezultate ale unor astfel de investigaţii pot fi prezentate următoarele elemente, comune firmelor investigate:

- Majoritatea respondenţilor au considerat resursele financiare ca moderate, cu limitări importante în relaţie cu managementul resurselor umane în firmele respective;
- Opiniile respondenţilor asupra modului de structurare a firmei proprii au fost împărţite aproape egal între ierarhie şi reţea, ceea ce poate conduce la ideea că respondenţii nu au cunoştinţe pertinente şi uniforme cu privire la acest concept; trebuie notat faptul că respondenţii au fost membri ai unor firme diferite, deci aceste lacune au o arie largă de răspândire;
- Deşi majoritatea respondenţilor au perceput relaţiile interpersonale ca dificile, între 20% şi 40% dintre aceştia au identificat aceste relaţii ca foarte bune; acelaşi tip de percepţie se remarcă şi în cazul climatului organizaţional, cu premise pozitive de construcţie a unui climat deschis, de încredere; este deci nevoie de o diagnoză aprofundată şi intervenţii specifice fiecărei firme în parte pentru îmbunătăţirea relaţiilor interpersonale, inclusiv la nivelul (re)proiectării posturilor;
- O problemă acută se poate remarca în ceea ce priveşte relaţiile dintre

departamente: în toate firmele caz, majoritatea respondenţilor au considerat aceste relaţii de la moderat critice la critice; şi aici este nevoie de o diagnoză aprofundată şi intervenţii specifice fiecărui sistem în parte, inclusiv la nivelul (re)proiectării posturilor;

- În funcţie de organizaţia considerată, respondenţii au apreciat fluctuaţia de personal de la foarte mică la foarte mare; deci, după caz, acest indicator a fost considerat ca favorabil sau nefavorabile în raport cu managementul resurselor umane; investigaţii suplimentare sunt întotdeauna necesare pentru a se identifica cu exactitate factorii care determină fluctuaţia mică sau mare de personal în scopul de a fi utilizaţi la (re)proiectarea posturilor, precum şi la (re)proiectarea politicilor de resurse umane ale sistemului considerat;
- De asemenea, percepţia respondenţilor cu privire la împărtăşirea informaţiei şi cunoaşterii a fost preponderent pozitivă în toate organizaţiile investigate, sugerând un climat cu grad mare de deschidere sau, dimpotrivă, reticenţă în a recunoaşte lipsa de deschidere – este nevoie de colectarea mai multor date şi în acest caz;
- Percepţia respondenţilor cu privire la feedback-ul din partea angajaţilor a fost diversă, ceea ce poate conduce la ideea unor comportamente diferenţiate de la firmă la firmă şi / sau intra-firmă, care trebuie investigate în profunzime, având în vedere că *feedback-ul din partea angajaţilor este un element decizional critic*, care trebuie inclus în instrumentele de (re)proiectare a posturilor şi devine un *element critic al sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor;*
- Percepţia respondenţilor din organizaţiile-caz cu privire la orientarea către clienţi a fost foarte pozitivă: peste 60% dintre respondenţii eşantionului total considerat pentru această sinteză au declarat o orientare pronunţată şi foarte pronunţată către clienţi; această percepţie trebuie comparată în continuare cu percepţia celorlalte categorii de angajaţi, precum şi, evident, cu percepţia clienţilor firmelor respective cu privire la această orientare în vederea validării.

1.2. DIAGNOZA MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE

1.2.1. Perspectiva profesioniştilor de resurse umane

Pentru diagnoza managementului resurselor umane, în organizaţiile-caz a fost utilizat un interviu semistructurat administrat faţă-în-faţă de către autori membrilor Departamentului / Serviciului Resurse Umane. Interviul semistructurat a abordat următoarele teme:

- Planificare strategică în domeniul resurselor umane:
  - Viziune / misiune / obiective - corelare cu nivelul firmei;
  - Strategia de resurse umane - corelare cu nivelul firmei;
- Modul de îndeplinire a funcţiilor specifice managementului resurselor umane:
  - Cerinţele posturilor;
  - Sistemul de evaluare a performanţei angajaţilor;
  - Sistemul de recompense;
  - Planificarea resurselor umane;
  - Politici specifice de managementul resurselor umane;
  - Angajări;
  - Training şi Dezvoltare.

Pe fondul imaginii de ansamblu al percepţiilor cu privire la firmă, interviul semistructurat administrat membrilor Departamentului / Serviciului Resurse Umane a condus la următoarele concluzii, comune organizaţiilor investigate:

- Planificarea strategică în domeniul resurselor umane: viziunea şi misiunea de resurse umane nu erau conturate în mod specific cadrul organizaţiilor-caz, deci nu erau operaţionale la data intervenţiilor respective;
- Drept consecinţă, în firmele-caz nu existau obiective strategice de resurse umane formal corelate cu nivelul firmei, deci NU se poate spune că Departamentul / Serviciul Resurse Umane funcţiona ca „partener strategic" al managementului la vârf; *de aici pot apărea probleme decizionale la nivel strategic;*

- Analiza / proiectarea posturilor se face rar, atunci când apare o structură nouă, pentru a echilibra forţa de muncă (de exemplu, combinarea de meserii, cu promovarea de noi standarde ocupaţionale) sau, în 2011, odată cu nevoia de aliniere cu cerinţele legislative (cerinţele noului Cod al muncii); lipsa unei preocupări continue şi coordonate în acest domeniu la nivelul firmelor investigate conduce la *imposibilitatea creării unor sisteme coerente de evaluare a performanţei şi de recompensare a angajaţilor;*

- La majoritatea firmelor-caz sistemul de evaluare a performanţei angajaţilor se limitează la evaluări anuale cu slabă legătură cu performanţa reală a angajaţilor, care nu au nici un impact în configurarea sistemului de recompense; şi în 2011 se observă menţinerea acestei tendinţe, cu diferenţa că noua legislaţie impune „producerea" unor documente în plus, denumite generic şi neadecvat „criterii de evaluare a performanţei", documente care nu au deocamdată nici un impact real în firme în relaţie cu operaţionalizarea unor sisteme integrate de evaluare-recompensare a resurselor umane bazate pe principiul „plată-pentru-performanţă"; singurele „beneficii" sunt sporirea birocraţiei odată cu preocuparea de a „potrivi" formatele documentelor cu aşteptările inspectorilor ITM, cu consumul de timp şi efort aferente;

- Pe cale de consecinţă, în cadrul organizaţiilor investigate, sistemul de recompense NU se bazează pe filosofia „plată-pentru-performanţă", deci NU se bazează pe criterii clare în raport cu performanţa în muncă realizată;

- Respondenţii din firmele-caz au perceput că sistemul de recompense NU este echitabil pentru toţi angajaţii, mai ales datorită unor criterii considerate ca „subiective", fără legătură cu performanţa *de facto* a angajaţilor;

- Majoritatea respondenţilor au considerat că pentru a realiza nivele înalte de performanţă este nevoie de mărirea recompenselor financiare (la nivel de salarii, fără a se discuta de alte instrumente, care NU sunt practic luate în considerare), precum şi de stabilitatea / siguranţa locului de muncă;

- În general, în firmele investigate, nu s-a evidenţiat o preocupare permanentă şi coordonată cu privire la *recompensele non-financiare*, care au impactul cel mai mare asupra nivelului de motivare / satisfacţie în muncă a angajaţilor şi impactul cel mai mic asupra nivelului costurilor cu forţa de muncă; trebuie

subliniat că există o legătură directă între principiile aplicate la proiectarea posturilor şi utilizarea recompenselor non-financiare ca instrumente de creştere a nivelului de motivare / satisfacţie în muncă a angajaţilor; rezultă că aceste principii trebuie utilizate la (re)proiectarea posturilor; în corelaţie cu acestea, trebuie întotdeauna considerate, conform legii, şi elementele integrate de siguranţa postului şi protecţia muncii; de asemenea procedurile de recrutare / selecţie, orientare / socializare şi realocări trebuie revizuite pe baza criteriului unic „plată-pentru-performanţă" la nivelul TUTUROR angajaţilor unei organizaţii.

1.2.2. Perspectiva membrilor organizaţiei

Pentru a identifica perspectiva membrilor organizaţiei cu privire managementul resurselor umane în relaţie cu posturile vizate, în cadrul firmelor investigate s-a utilizat ancheta prin chestionar structurat administrat eşantioanelor de respondenţi aferente posturilor / categoriilor de posturi vizate pentru a fi (re)proiectate[9] şi, separat, membrilor Departamentului / Serviciului Resurse Umane în scopul de a aprofunda analiza percepţiilor referitoare la managementul resurselor umane.

S-au utilizat 23 variabile, dintre care primele 15 încep cu sintagma „In ce măsură", astfel:

1. credeţi că sectorul dv. de activitate funcţionează eficient?
2. credeţi că sectorul dv. de activitate funcţionează eficace?
3. departamentul dv. efectuează analize şi evaluări ale posturilor?
4. angajaţii firmei dv. au fişe ale posturilor?
5. fişele posturilor reflectă clar, precis şi concis sarcinile, îndatoririle şi responsabilităţile esenţiale ale angajaţilor?
6. aţi participat la sesiuni / cursuri / programe de formare / perfecţionare în ultimii 5 ani?
7. formarea / perfecţionarea a contribuit la dezvoltarea de deprinderi / competenţe necesare pentru a aborda tehnologii şi sarcini noi?

[9] Eşantioanele au fost stabilite conform metodologiei Henry (1990), descrisă la mai sus

8. deprinderile / competenţele dv. sunt compatibile cu cerinţele postului dv.?
9. sunt aplicate programe / proceduri de evaluare a performanţei angajaţilor în firma dv.?
10. sunt aplicate programe / proceduri de evaluare a performanţei dv. în postul pe care-l ocupaţi?
11. vă sunt oferite bonusuri / prime / promovări etc. în funcţie de performanţa realizată?
12. există o relaţie directă între performanţă şi recompensele acordate?
13. credeţi că sistemul de recompense este echitabil pentru toţi angajaţii?
14. cei mai buni angajaţi sunt atraşi şi reţinuţi în firmă prin oportunităţile de recompensare şi promovare oferite?
15. există sisteme de evaluare a personalului şi sisteme de recompensare diferite în cadrul firmei (de exemplu, pe departamente) care determină priorităţi diferite şi lipsă de cooperare?

Respondenţii au apreciat variabilele respective pe o scală Likert clasică, astfel: 0 = „nu înţeleg întrebarea / nu pot să răspund"; 1 = „în foarte mică măsură" ... 5 = „în foarte mare măsură".

Următoarele 8 întrebări se referă la aspectele:

16. Ce se crede în firmă că ar vrea sau ar merita angajaţii firmei în schimbul efortului depus?
17. Care sunt criteriile de performanţă avute în vedere la evaluarea performanţei dv. la locul dv. de muncă?
18. Cât de satisfăcut sunteţi în privinţa muncii dv. (de la „1" = extrem de puţin satisfăcut, la „10" = foarte satisfăcut)?
19. Cum aţi descrie orientarea dv. generală către schimbare?
20. Trebuie să-l întreb pe şeful meu înainte de a face orice?
21. Care este stilul de conducere al şefului dv.?
22. Ce stil de luare a deciziilor preferaţi la şeful dv.?
23. De obicei, cât de frecvent participaţi în deciziile de a angaja personal nou în cadrul departamentului dv.?

Variabilele 16-23 au comportat, după caz, alegeri unice sau opţiuni multiple din partea respondenţilor.

Rezultatele anchetelor prin chestionar structurat administrate eşantioanelor de respondenţi ocupanţi ai posturilor vizate pentru (re)proiectare[10] au condus la următoarele concluzii, comune organizaţiilor investigate:

- Majoritatea respondenţilor au demonstrat o tendinţă de *supraevaluare a performanţei* sectorului propriu de activitate, atât în ceea ce priveşte percepţia cu privire la eficienţă, cât şi percepţia cu privire la eficacitate; există în acest caz cu un grad mare de probabilitate a apariţiei erorii de tip „salvarea feţei"; se impune întotdeauna o analiză a acestor parametri în relaţie cu performanţa reală a sectoarelor respective;
- Deşi majoritatea respondenţilor au considerat că angajaţii organizaţiilor lor au fişe ale posturilor, *aprox. 10% au marcat că nu înţeleg întrebarea sau nu pot să răspundă;* acest lucru impune investigaţii în profunzime cu privire nu numai la existenţa fişelor de post, ci şi la modul de utilizare şi, mai ales, de înţelegere a acestora şi a necesităţii utilizării lor;
- Răspunsurile la întrebarea „Aţi participat la sesiuni / cursuri / programe de formare / perfecţionare în ultimii 5 ani?" au acoperit toate reperele scalei, cu o accentuare pentru reperul „în mică măsură"; în schimb, majoritatea respondenţilor au considerat că formarea / perfecţionarea a contribuit la dezvoltarea de deprinderi / competenţe necesare pentru a aborda tehnologii şi sarcini noi; rezultă că, în relaţie cu procesele de (re)proiectare a posturilor şi cu cerinţele de performanţă aferente, este nevoie de o analiză a nivelului formării continue la nivelul fiecărei firme şi fiecărui angajat în vederea proiectării şi implementării de acţiuni specifice de formare şi dezvoltare;
- Deşi cei mai mulţi dintre respondenţi au considerat că deprinderile / competenţele pe care le au sunt compatibile cu cerinţele postului deţinut, în cadrul fiecărei organizaţii investigate au existat şi respondenţi (până la 10%) care au considerat că această compatibilitate este realizată în mică măsură sau moderat; aceste percepţii nu contravin răspunsurilor anterioare, dacă se ţine

[10] Rezultatele anchetelor efectuate cu membrii Departamentelor / Serviciilor Resurse Umane din cadrul organizaţiilor-caz nu fac obiectul acestui material, care are exclusiv scop explicativ / ilustrativ

cont că, în raport cu această problemă, eroarea de tip „salvarea feţei" poate fi semnificativă;

- Deşi răspunsurile au fost divizate, majoritatea respondenţilor au considerat că programele / procedurile de evaluare a performanţei angajaţilor sunt aplicate moderat, în mică măsură şi în foarte mică măsură în cadrul firmelor lor; *aceste răspunsuri justifică o mai mare concentrare a organizaţiilor pe crearea de proceduri valide şi echitabile de evaluare a performanţei angajaţilor;* în ceea ce priveşte însă aplicarea de programe / proceduri de evaluare a performanţei la nivelul postului ocupat, părerile respondenţilor au fost împărţite, ceea ce poate conduce, ori la ideea că subiectul nu este foarte clar înţeles, ori la ideea că există abordări neuniforme la nivel de firme şi de subsisteme ale acestora;
- Şi la întrebarea dacă există o relaţie directă între performanţă şi recompensele acordate se înregistrează aceleaşi tendinţe: aprox. 50% dintre respondenţi au apreciat că există în o relaţie directă slabă între performanţă şi recompensele acordate; mai mult, alţi aprox. 10% dintre aceştia nu au înţeles întrebarea sau nu au putut să răspundă; se observă, pe cale de consecinţă, că *sistemul de recompense în firmele lor este în mică măsură echitabil pentru toţi angajaţii;* acestea sunt argumente în plus pentru implementarea conceptului „plată-pentru-performanţă" în cadrul respectivelor firme.

1.3. DIAGNOZA CLIMATULUI ORGANIZAŢIONAL

Interviurile pentru investigarea climatului organizaţional au fost conduse cu eşantioanele de respondenţi aferente posturilor vizate pentru (re)proiectare, stabilite conform metodologiei Henry.

Scopul a fost obţinerea de date cu privire la percepţia unor aspecte comportamentale şi de context definitorii pentru climatul organizaţional.

Configuraţia chestionarului a fost următoarea:

- Cine sunt clienţii dv.? În ce măsură îi înţelegeţi?
- Care sunt cele mai importante 3 lucruri în firma dv.?
- Cunoaşteţi misiunea firmei dv.? Misiunea firmei este comunicată şi cunoscută la nivelul firmei?

- Angajaţii împărtăşesc valorile exprimate în misiune?
- Ce fel de comportare duce la câştigarea respectului în firma dv.?
- Care sunt faptele / comportamentele / caracteristicile care pur şi simplu nu sunt acceptate în firmă?
- Care sunt "obiceiurile" cele mai relevante acceptate în firmă?
- Spaţiul fizic permite interacţiunea directă între cei care au de rezolvat sarcini comune?
- Conducătorii firmei trebuie să aprobe toate deciziile care se iau?
- Angajaţii au acces la conducere ori de câte ori au nevoie?
- Care este stilul de comunicare al conducerii?
- Conducerea se preocupă de instituirea unui climat de încredere în sine şi în colaboratori?
- Conducerea se comportă consecvent cu privire la ceea ce comunică angajaţilor?
- Cum se rezolvă conflictele în firma dv.?
- Credeţi că sistemul de recompense este echitabil pentru toţi angajaţii?
- Cum este recunoscut succesul individual şi / sau colectiv în cadrul firmei dv.?
- Care este gradul de asumare a responsabilităţii în firma dv.? Pe o scală 1-10.
- Cine ia decizii în firma dv.?
- Care este gradul de preocupare a firmei pentru dezvoltarea resurselor umane? Pe o scală 1-10.
- Care este modul de reprezentare a angajaţilor în firma dv. (sindicate, comitete etc.)?
- În ce măsură se aplică lucrul în echipă în firma dv.? Pe o scală 1-10.
- În ce măsură managementul susţine iniţiativele angajaţilor în firma dv.? Pe o scală 1-10.
- Care este gradul de angajare al membrilor firmei în realizarea sarcinilor? Pe o scală 1-10.
- Care este moralul angajaţilor? Pe o scală 1-10.
- Orice alte comentarii.

Ca urmare a realizării interviurilor, au fost înregistrate rezultate eterogene cu privire la climatul organizaţional. Au existat însă o serie de elemente comune firmelor analizate, astfel:

- Clienţi:
  - În general, respondenţii au evitat să răspundă în ce măsură îşi cunosc clienţii interni şi / sau externi; rezultă că, pentru (re)proiectarea posturilor vizate, trebuie *să se identifice toate categoriile de nevoi esenţiale ale clienţilor interni şi / sau externi* aferente;
- Cele mai importante lucruri în cadrul firmelor-caz, din perspectiva respondenţilor, pot fi grupate astfel:
  - Elemente legate de performanţa firmei:
    - Satisfacţia clienţilor;
    - Calitate;
    - Cantitate;
    - Imagine;
  - Elemente legate de competenţele angajaţilor:
    - Corectitudine;
    - Responsabilitate;
    - Seriozitate;
    - Cunoştinţe;
  - Elemente legate de mediul de muncă:
    - Siguranţa mediului de muncă;
    - Mediu de muncă plăcut;
- Misiunea firmei:
  - În perspectiva majorităţii respondenţilor, misiunile organizaţiilor lor sunt formalizate, dar nu sunt percepute ca elemente de aliniere cu nevoile clienţilor ca fundament pentru sistemele de evaluare a performanţei angajaţilor;
- Angajaţii împărtăşesc valorile exprimate în misiune?
  - Răspunsurile angajaţilor chestionaţi au fost foarte eterogene, ceea ce susţine rezultatele obţinute la întrebarea precedentă;
- Comportamente care duc la câştigarea respectului în firmă:
  - Răspunsurile tipice au fost legate de calitatea muncii, punctualitate, corectitudine, conştiinciozitate, seriozitate, promptitudine, onestitate, pregătire, decenţă, respect etc.;

- Elementele identificate de respondenţi la nivelul firmelor investigate au avut, în general, un caracter pozitiv în raport cu performanţa, deci vor trebui integrate în sistemele de evaluare a performanţei angajaţilor pentru posturile ţintă;

- Faptele / comportamentele / caracteristicile care nu sunt acceptate în firme, în perspectiva respondenţilor, pot fi grupate astfel:
  - Elemente morale:
    - Necinstea;
    - Minciuna;
    - Indisciplina;
  - Elemente profesionale:
    - Lipsa de profesionalism;
    - Întârzieri / absenţe;
  - Caracteristicile care nu sunt acceptate în firmă sunt critice pentru performanţă şi trebuie integrate sistemelor de evaluare a performanţei; de asemenea, acestea ar trebui să constituie şi baza pentru redactarea unui cod etic în cadrul firmelor;

- "Obiceiurile" cele mai relevante acceptate în firme:
  - Respondenţii au menţionat un număr limitat de elemente de socializare: cafeaua, prânzul, zile de naştere şi onomastice, pensionări, sărbători religioase;
  - Introducerea de elemente de socializare bine planificate şi organizate ar putea constitui un factor foarte important pentru crearea unui climat organizaţional deschis, cu grad mare de încredere şi, totodată, ar putea stimula lucrul în echipă;

- Aprobarea deciziilor de către conducere:
  - În diverse grade de aprobare, respondenţii conturează un tablou divers cu privire la procesul decizional în cadrul organizaţiilor-caz: de la „cum vrea el şi răspundem noi" la „orice decizie este aprobată de şefi" la „există libertate de acţiune, dar trebuie să se anunţe acţiunile întreprinse";
  - Problema gradului de libertate în luarea deciziilor cu privire la munca proprie trebuie pusă pentru fiecare tip de post în parte;

- Rezolvarea conflictelor:
  - În general, respondenţii au evidenţiat că, pentru rezolvarea conflictelor, se adoptă calea amiabilă sau proceduri / criterii uniforme; percepţia cu privire la aplicarea procedurilor a fost însă nuanţată de la firmă al firmă;
  - *Aplicarea consecventă a unor proceduri uniforme de rezolvare a conflictelor* este de asemenea esenţială pentru implementarea eficientă a sistemelor de evaluare a performanţei angajaţilor în cadrul firmei;
- Echitatea sistemului de recompense:
  - Majoritatea respondenţilor NU au considerat sistemul de recompense ca fiind echitabil („salarii mici; „recompensele nu sunt suficiente"; „să fie echitabil pentru toţi" etc.);
  - De aici rezultă că, odată cu ierarhizarea posturilor şi implementarea sistemelor de evaluare a performanţei angajaţilor, firmele trebuie să analizeze şi să (re)proiecteze şi sistemele de recompense aferente;
- Recunoaşterea succesului individual şi / sau colectiv în cadrul firmei:
  - În acest caz s-au înregistrat două tipuri de răspunsuri: „nu ştim" sau „lipsă";
  - Dacă firmele decid să introducă sisteme de evaluare a performanţei angajaţilor, care reprezintă una dintre cele trei componente esenţiale ale conceptului „plată-pentru-performanţă" (1. (re)proiectarea posturilor, 2. crearea unui sistem coerent de evaluare a performanţei angajaţilor şi 3. proiectarea unui sistem creativ, coerent, eficient şi motivant / stimulativ de recompensare), atunci trebuie să se focalizeze cu consecvenţă, prin implementarea de tehnici specifice, pe recunoaştere şi stimularea succesului individual şi / sau colectiv;

1.4. DIAGNOZA CULTURII ORGANIZAŢIONALE: ORIENTĂRI CULTURALE

Chestionarul pentru investigarea structurată a orientărilor culturale a fost administrat eşantioanelor de respondenţi aferente posturilor ţintă vizate în cadrul

organizaţiilor-caz, stabilite conform metodologiei Henry. Scopul a fost obţinerea de date cu privire la percepţia aspectelor celor mai profunde şi stabile ale culturii organizaţionale la nivelul firmelor respective.

Configuraţia chestionarului a fost următoarea (Hall, Schein, Rosinski, Huţu):

I. Relaţia cu natura. Sensul puterii şi a responsabilităţii;
II. Interpretarea timpului. Managementul timpului;
III. Definirea identităţii şi a scopului;
IV. Aranjamente organizaţionale;
V. Interpretarea spaţiului (teritoriului) şi a graniţelor;
VI. Modele de comunicare;
VII. Mod de a raţiona;
VIII. Natura relaţiilor umane:

A. Linearitate / colateralitate / individualism;

B. Distribuţia puterii: autocraţie / paternalism / consultare / participare / delegare / parteneriat.

Ca urmare a realizării anchetelor, au fost înregistrate următoarele rezultate cu privire la orientările culturale, comune organizaţiilor-caz:

- *Relaţia cu natura; sensul puterii şi a responsabilităţii:*
  - Respondenţii au demonstrat orientări echilibrate între reactivitate / supunere Dionisiană / "a fi" şi proactivitate / "a face" / control / dominaţie Prometeică; în timp ce aceste rezultate trebuie triangulate cu alte date şi cercetări, se poate remarca faptul că, în timp ce angajaţii respectivi *prezintă o înclinaţie contemplativă semnificativă, ei se pot mobiliza şi a acţiona proactiv* dacă managementul implementează politici şi proceduri care să asigure declanşarea acestui tip de comportament;
  - Respondenţii au o percepţie moderată în ceea ce priveşte lupta pentru echilibru şi armonie cu natura (armonie Apolinică / "a fi în a deveni"); în legătură cu această dimensiune se poate pune problema analizei şi *(re)proiectării ecologice a posturilor* ţintă odată cu *training în domeniul ecologie şi mediu;*

- *Interpretarea şi managementul timpului:*
  - Percepţia dominantă a acestei dimensiuni este *timpul ca resursă limitată, pe care trebuie să o gestionăm cu grijă*; în contexte de muncă, această orientare puternică este foarte favorabilă în relaţie cu eficienţa;
  - În antiteză cu şi *paradoxal faţă de perspectiva anterioară*, aproape jumătate dintre respondenţi percep că pot să se concentreze simultan pe sarcini şi / sau pe relaţii multiple (*abordare polychronică* tipică pentru spaţiul cultural românesc); acest paradox trebuie tratat cu proceduri care trebuie implementate odată cu (re)proiectarea posturilor şi orientat în sensul eficienţei prin evaluarea performanţei şi recompensare adecvată;
  - De asemenea, se observă o înclinaţie a majorităţii respondenţilor spre credinţa că trebuie să învăţăm de la trecut în virtutea faptului că prezentul este în mod esenţial o continuare sau o repetiţie a evenimentelor trecute (*orientare spre trecut*); acest aspect prezintă probabilitate mare de a produce *rezistenţă la schimbare*, în pofida faptului că declarativ, la anchetele cu privire la MRU s-a evidenţiat un grad relativ mare de înţelegere faţă de schimbare;
- *Definirea identităţii şi a scopului:*
  - Majoritatea respondenţilor au considerat că este important să trăim viaţa din plin şi să cultivăm talente şi relaţii (modul „a fi"); simultan, aceeaşi majoritate a considerat că este important să ne zbatem continuu pentru a realiza ceva vizibil (modul „a face"); coexistenţa acestor orientări la nivele mari de intensitate trebuie utilizată la (re)proiectarea echilibrată a posturilor ţintă;
  - Deşi o mare majoritate a respondenţilor se percepe ca *individualistă,* o şi mai mare majoritate *se percepe drept colectivistă;* această dualitate menţine şi în acest caz paradoxul identificat de literatura de specialitate la nivelul culturii naţionale; de aici poate rezulta că, după caz, respondenţii pot trece în oricare dintre cele două moduri; deci (re)proiectarea posturilor va trebui să ţină cont de acest lucru şi să maximizeze aspectele pozitive legate de *flexibilitate*;

- *Aranjamente organizaţionale:*
  - În concordanţă cu datele privitoare la cultura naţională, majoritatea respondenţilor consideră că societatea şi organizaţiile trebuie să fie stratificate din punct de vedere social pentru ca să funcţioneze bine (*ierarhie - distanţă mare faţă de putere*);
  - În acelaşi timp cea mai mare parte dintre respondenţi consideră că trebuie să adoptăm *descentralizarea şi soluţiile adaptate la fiecare situaţie în parte;* această abordare preponderent „particularistă" este *favorabilă „personalizării" posturilor* în funcţie de repere care pot fi stabilite în raport cu criteriile specifice de performanţă;
  - Deşi răspunsurile precedente demonstrează o înclinaţie a respondenţilor spre *flexibilitate,* respondenţii demonstrează *acelaşi apetit şi pentru stabilitate*: „este important să trăim într-un mediu care încurajează eficienţa prin muncă sistematică şi disciplinată şi minimizează schimbarea şi ambiguitatea, care sunt subversive"; acest paradox va trebui tratat cu deosebită atenţie în intervenţiile specifice de (re)proiectare a posturilor şi a sistemelor de evaluare a performanţei angajaţilor;
  - Constatările precedente sunt întărite de răspunsurile la întrebarea dacă „este important să trăim într-un mediu care promovează eficacitatea prin adaptabilitate, inovare şi evitarea rutinei, care este plictisitoare?", care reflectă parametrul „schimbare"; *aprox. 90% dintre respondenţi confirmă apetitul pentru schimbare, în timp ce apetitul pentru stabilitate este aproape la fel de puternic!* deşi semnalele sunt confuze şi paradoxale, elementul pozitiv este înţelegerea şi înclinaţia către schimbare;
  - De asemenea, respondenţii au demonstrat o orientare echilibrată faţă de competiţie şi colaborare; în timp ce orientarea puternică spre competiţie este un factor foarte favorabil introducerii unui sistem coerent de măsurare / evaluare a performanţei angajaţilor, orientarea spre cooperare poate favoriza lucrul în echipă; crearea *echilibrului competiţie – colaborare* poate fi un factor cheie pentru (re)proiectarea posturilor şi sistemelor ataşate de evaluarea a performanţei angajaţilor;

- *Interpretarea spaţiului (teritoriului) şi a graniţelor:*
  - Jumătate dintre respondenţi sunt înclinaţi să se protejeze, păstrându-şi sentimentele şi viaţa particulară numai pentru ei şi minimizând intruziunile în spaţiul personal (protecţie); această înclinaţie spre *protejarea spaţiului propriu / intimităţii* trebuie considerată în procesele de (re)proiectare a posturilor;
- *Modele de comunicare:*
  - Majoritatea respondenţilor percep comunicarea în cadrul firmei proprii ca explicită, centrată pe instrucţiuni clare şi detaliate (*context scăzut*), deci există *disponibilitate pentru acceptarea de instrucţiunile clare şi detaliate ca premise pentru rutine de muncă ce pot conduce la creşterea eficienţei;*
  - De asemenea, majoritatea respondenţilor demonstrează orientare spre *comunicare directă,* factor puternic *în favoarea introducerii evaluării sistematice a performanţei* angajaţilor;
  - Comunicarea este în acelaşi timp percepută ca *afectivă* de o largă majoritate: îşi arătă emoţiile şi căldura sufletească atunci când comunică, deoarece pentru ei stabilirea şi menţinerea de relaţii personale şi sociale este esenţială; această percepţie scoate în evidenţă şi latura polychronică a acestor respondenţi, a căror latură relaţională poate favoriza lucrul în echipă;
- *Modul de raţionare:*
  - În spiritul tradiţiei educaţiei în România, respondenţii dovedesc o înclinaţie puternică spre raţionament de tip deductiv: pun accentul pe concepte, teorii şi principii generale, iar apoi, prin raţionament logic, generează soluţii şi aplicaţii practice; posturile (re)proiectate vor trebui să reflecte această înclinaţie;
- *Natura relaţiilor umane:*
  - <u>Linearitate / colateralitate / individualism</u>:
    - Majoritatea respondenţilor au o viziune lineară în ceea ce priveşte natura relaţiilor umane: *relaţiile, tradiţiile, obiceiurile, familia etc. sunt*

importante pentru a avea succes; această viziune este în concordanţă cu fondul cultural naţional şi demonstrează o doză mare de *conservatorism*, care ar putea să producă *rezistenţă mare la schimbare*, oricât de înţelegători s-ar percepe aceşti angajaţi faţă de eventuale schimbări în organizaţia lor;

- Peste 80% dintre respondenţi confirmă înclinaţia puternică către relaţii umane de colateralitate / *colectivism:* cooperarea de grup, consensul şi bunăstarea grupului sunt importante pentru a avea succes; confirmând *dualismul* în această privinţă, marea majoritate a respondenţilor confirmă şi o *înclinaţie spre individualism;* astfel, competiţia, drepturile şi bunăstarea individuală sunt la fel de importante pentru a avea succes;

- Distribuţia puterii: autocraţie / paternalism / consultare / participare / delegare / parteneriat:

  - Peste 90% dintre respondenţi dovedesc *acceptarea distribuţiei inegale a puterii* (autocraţie): leaderii, fondatorii firmelor, proprietarii, guvernul şi toţi cei care au putere au dreptul şi datoria să o exercite; se confirmă astfel *distanţa mare faţă de putere* identificată mai sus; această *înclinaţie puternică faţă de decizii şi control centralizate, cu evitarea asumării de responsabilităţi,* specifice şi culturii naţionale, trebuie avută în vedere la (re)configurarea posturilor şi proiectarea sistemului asociat de evaluare a performanţei angajaţilor.

1.5. ELEMENTE COMUNE ALE CONTEXTULUI GENERAL ŞI SPECIFIC CU IMPACT ASUPRA PROIECTĂRII POSTURILOR ŞI SISTEMELOR DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR

Fără a generaliza, dar cu valoare de exemplu, o sinteză a rezultatelor diagnozelor prezentate în subcapitolele anterioare identifică următoarele elemente comune firmelor investigate, cu impact critic asupra (re)proiectării posturilor şi sistemelor de evaluare a performanţei angajaţilor, care trebuie deci considerate în

cadrul acestor intervenţii specifice:

- Necesitatea creării unui climat deschis, de încredere conduce la necesitatea identificării şi considerării fluxului de relaţii interpersonale la (re)proiectarea posturilor;
- Relaţiile „critice" inter-departamente trebuie diagnosticate corect în vederea definirii şi implementării unor relaţii „pozitive" inter-departamente şi al conexiunilor / impactului acestora asupra (re)proiectării posturilor; se va avea în vedere că semnificaţia relaţiilor „pozitive" inter-departamente este specifică fiecărui sistem în parte;
- Investigarea cauzelor fluctuaţiei de personal este necesară pentru (re)proiectarea posturilor cu focalizare pe elemente specifice pentru minimizarea acestora, precum şi la (re)proiectarea politicilor de resurse umane ale sistemului considerat;
- Feedback-ul din partea angajaţilor cu privire la executarea sarcinilor, nivele de performanţă obţinute etc. este un element decizional critic, care trebuie inclus în instrumentele de (re)proiectare a posturilor şi devine un element critic al sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor;
- Orientarea către clienţi este o valoare critică care trebuie inclusă, atât în cadrul (re)proiectării posturilor, cât şi în cadrul proiectării sistemelor de evaluare a performanţei angajaţilor; rezultă că, pentru realizarea acestor intervenţii, trebuie să se identifice toate categoriile de nevoi esenţiale ale clienţilor interni şi / sau externi aferente; de asemenea, misiunea firmei este un element esenţial pentru promovarea setului de valori care face conexiunea între angajaţi / posturi şi nevoile clienţilor ca fundament pentru sistemele de evaluare a performanţei angajaţilor;
- În relaţie cu procesele de (re)proiectare a posturilor şi cu cerinţele de performanţă aferente, este nevoie de o analiză detaliată a tehnologiilor prezente şi viitoare şi a impactului acestora asupra sarcinilor prezente şi viitoare, precum şi de o analiză a nivelului formării continue la nivelul fiecărei firme şi fiecărui angajat în vederea proiectării şi implementării de acţiuni specifice de formare şi dezvoltare;

- Aplicarea consecventă a unor proceduri uniforme de rezolvare a conflictelor este esenţială pentru implementarea eficientă a sistemelor de evaluare a performanţei angajaţilor în cadrul firmei;
- Echitatea sistemului de recompense: odată cu ierarhizarea posturilor şi implementarea sistemelor de evaluare a performanţei angajaţilor, firmele trebuie să analizeze şi să (re)proiecteze şi sistemele de recompense aferente;
- Recunoaşterea succesului individual şi / sau colectiv în cadrul firmei: dacă firmele decid să introducă sisteme de evaluare a performanţei angajaţilor, care reprezintă una dintre cele trei componente esenţiale ale conceptului „plată-pentru-performanţă" (1. (re)proiectarea posturilor, 2. crearea unui sistem coerent de evaluare a performanţei angajaţilor şi 3. proiectarea unui sistem creativ, coerent, eficient şi motivant / stimulativ de recompensare), atunci trebuie să se focalizeze cu consecvenţă, prin implementarea de tehnici specifice, pe recunoaştere şi stimularea succesului individual şi / sau colectiv;
- În ceea ce priveşte contextul cultural, (re)proiectarea posturilor şi sistemele de evaluare a performanţei trebuie să ţină cont de următoarele aspecte:
  - Deşi se poate identifica o înclinaţie contemplativă semnificativă, angajaţii se pot mobiliza şi a acţiona proactiv, dacă managementul implementează politici şi proceduri care să asigure declanşarea acestui tip de comportament; de asemenea, armonia / identificarea tradiţională cu natura arată că este posibil să se pună problema analizei şi (re)proiectării ecologice a posturilor odată cu training în domeniul ecologie şi mediu;
  - Paradoxul perceperii timpului, manifestat între timpul ca resursă limitată, reflectată în secvenţializarea activităţilor / sarcinilor şi concentrarea simultană pe sarcini şi / sau pe relaţii multiple (abordare polychronică tipică pentru spaţiul cultural românesc), trebuie tratat cu proceduri care trebuie implementate odată cu (re)proiectarea posturilor şi orientat în sensul eficienţei prin evaluarea performanţei şi recompensare adecvată; de asemenea, orientarea spre trecut prezintă probabilitate mare de a produce rezistenţă la schimbare;
  - Coexistenţa, simultan, a unor interpretări complementare referitoare la

identitatea şi scopul vieţii între modul „a fi" şi modul „a face" trebuie utilizată la (re)proiectarea echilibrată a posturilor în raport cu aceste interpretări;

- Similar, dualitatea individualism-colectivism poate conduce la posibilitatea maximizării aspectelor pozitive legate de echilibru, flexibilitate şi munca în echipă;
- Abordarea preponderent „particularistă" (înclinaţie spre soluţii adaptate la fiecare situaţie în parte) este favorabilă „personalizării" posturilor în funcţie de repere care pot fi stabilite în raport cu criteriile specifice de performanţă; mai mult, înclinaţia spre flexibilitate, nu exclude acelaşi apetit şi pentru stabilitate, paradox care trebuie de asemenea tratat cu deosebită atenţie în intervenţiile specifice;
- De asemenea, în timp ce orientarea puternică spre competiţie este un factor foarte favorabil introducerii unui sistem coerent de măsurare / evaluare a performanţei angajaţilor, orientarea spre cooperare poate favoriza lucrul în echipă;
- În ceea ce priveşte comunicarea, există disponibilitate pentru acceptarea de instrucţiunile clare şi detaliate ca premise pentru rutine de muncă ce pot conduce la creşterea eficienţei; de asemenea, orientarea preponderentă spre comunicare directă, corect utilizată, este un factor puternic în favoarea introducerii evaluării sistematice a performanţei angajaţilor;
- În spiritul tradiţiei educaţiei în România, se poate identifica o înclinaţie puternică spre raţionament de tip deductiv; posturile (re)proiectate vor trebui să reflecte această înclinaţie;
- Viziunea lineară în ceea ce priveşte natura relaţiilor umane este în concordanţă cu fondul cultural naţional şi demonstrează o doză mare de conservatorism care ar putea să producă rezistenţă mare la schimbare; oricât de bine ar fi (re)proiectate posturile şi sistemele aferente de evaluare a performanţei angajaţilor, dacă nu sunt proiectate şi implementate (deci bugetate!) simultan şi măsuri specifice de minimizare a rezistenţei la schimbare, în special prin training cultural specific, acestea nu vor conduce automat la o creştere semnificativă a performanţei; dimpotrivă, asemenea

măsuri, defectuos implementate, ar putea să conducă odată cu obţinerea de rezultate slabe, şi la crearea de dezechilibre periculoase pentru integritatea organizaţiei;

- Acceptarea distribuţiei inegale a puterii (distanţa mare faţă de putere / autocraţie) demonstrează o înclinaţie faţă de decizii şi control centralizate, cu evitarea asumării de responsabilităţi, specifice şi culturii naţionale; aceste elemente trebuie avute în vedere la (re)configurarea posturilor şi proiectarea sistemului asociat de evaluare a performanţei angajaţilor, mai ales din perspectiva evitării responsabilităţii şi a muncii independente, precum şi a pericolului creării de „yes men[11]", cu riscul lipsei feedbackului corect din partea angajaţilor.

[11] Oameni care spun DA la orice cerinţă / ordin din partea autorităţii

CAPITOLUL 2
IDENTIFICAREA CERINŢELOR DE PERFORMANŢĂ, ANALIZA ŞI (RE)PROIECTAREA POSTURILOR

2.1. METODOLOGIA DE ELABORARE A FIŞEI POSTULUI

Odată identificat contextul şi profilul general al resurselor umane în cadrul unei firme, următorul pas pentru determinarea cerinţelor de performanţă a posturilor şi proiectarea sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor este analiza posturilor ţintă.

Metodologia pentru determinarea cerinţelor de performanţă ale posturilor ţintă porneşte de la analiza proceselor şi are la bază modelul stakeholderilor[1], în contextul căruia obiectivele firmei pentru post sunt traduse în măsuri concrete legate de toţi cei care au un interes şi / sau depind direct sau indirect de rezultatele activităţii postului considerat.

Deci, următoarea etapă premergătoare reproiectării posturilor este analiza proceselor, pentru a preciza cadrul de referinţă al activităţilor aferente posturilor şi a permite identificarea categoriilor de stakeholderi faţă de care se vor defini funcţiile esenţiale ale posturilor, precum şi standardele de performanţă aferente.

Esenţa analizei proceselor poate fi sintetizată în următoarele întrebări:

- care sunt procesele existente?
- care sunt limitele (graniţele) şi conţinuturile (activităţile) acestor procese?

Astfel, se descriu şi analizează procesele existente documentate în cadrul firmei-caz şi se identifică şi regrupează în activităţi omogene sarcinile aferente corespunzătoare categoriilor de posturi ţintă, în raport cu obiectivele globale de performanţă identificabile în faza de diagnoză.

---

[1] *Stakeholderi* sau *clienţi* cheie (interni şi externi) - persoane, grupuri de persoane sau entităţi care au un interes în nivelul de performanţă a rezultatelor unui post ţintă

Urmează identificarea categoriilor cheie de stakeholderi şi identificarea cerinţelor de performanţă prin aplicarea de instrumente specifice: interviuri şi chestionare semistructurate şi structurate aplicate la nivelul eşantioanelor de angajaţi aferente posturilor ţintă:

- identificarea stakeholderilor;
- identificarea interfeţelor dintre stakeholderi şi post;
- identificarea cerinţelor de performanţă din perspectiva fiecărui stakeholder.

Identificarea cerinţelor de performanţă din punctul de vedere al stakeholderilor are o importanţă deosebită deoarece percepţia performanţei este aceea care determină competitivitatea firmei.

În contextul modelului stakeholderilor, relaţiile dintre post şi stakeholderi sunt generate de interfeţe, care definesc procese şi activităţi specifice acestor relaţii. Deci, din analiza interfeţelor cu stakeholderii rezultă activităţile cheie, prin prisma cerinţelor stakeholderilor pentru post, precum şi a cerinţelor postului pentru stakeholderi.

Gruparea funcţională a activităţilor determină funcţiile esenţiale ale postului sau „portretul robot al postului", care se regăsesc în cadrul fişei postului la categoria „Descrierea postului".

În ceea ce priveşte specificaţiile postului sau „portretul robot al omului potrivit la locul potrivit", unele categorii de stakeholderi pot avea cerinţe foarte clar definite, în timp ce altele pot avea aşteptări mai puţin bine definite sau cu o dinamică mare. De asemenea, de cele mai multe ori se iau în considerare mai mult aspectele financiare şi se acordă mai puţină atenţie aspectelor "operaţionale" ale performanţei. În acelaşi timp, fiecare stakeholder are anumite cerinţe de performanţă "explicite", cât şi anumite cerinţe "implicite". Toate aceste elemente trebuie echilibrate pentru a obţine o imagine cât mai fidelă a „portretului robot" al ocupantului postului.

Pentru fiecare stakeholder, categoriile de cerinţe de performanţă se structurează pe baza elementelor: cunoştinţe / educaţie / experienţă; deprinderi; abilităţi / aptitudini; atitudini[2].

Etapele descrise se finalizează cu redactarea „Fişei postului" pentru fiecare dintre posturile considerate.

---

[2] CDAA

Ori de câte ori este posibil, se vor face ajustări finale ţinându-se cont şi de:

- principiile ingineriei industriale – eficienţa producţiei şi îmbunătăţirea metodelor de muncă în relaţie cu funcţiile esenţiale identificate;
- consideraţii ergonomice – capabilităţi şi limitări umane în relaţie cu funcţiile esenţiale identificate;
- consideraţii comportamentale – elemente specifice de îmbogăţirea muncii pentru a utiliza mai bine abilităţile / talentele angajaţilor în vederea creşterii performanţei organizaţionale.

Deci, pentru realizarea reproiectării postului şi a identificării criteriilor cheie de performanţă pe baza modelului stakeholderilor sunt necesare următoarele etape:

- analiza proceselor;
- identificarea categoriilor de cerinţe cheie ale clienţilor interni şi / sau externi – cerinţele de performanţă ale postului pe baza modelului stakeholderilor;
- identificarea funcţiilor esenţiale ale postului pe baza cerinţelor de performanţă identificate („portretul robot al postului”);
- identificarea cerinţelor postului cu privire la cunoştinţe, deprinderi, abilităţi, atitudini – CDAA („portretul robot al omului potrivit la locul potrivit”);
- reproiectarea postului, cu considerarea principiilor ingineriei industriale, a principiilor ergonomiei şi a caracteristicilor comportamentale;
- redactarea fişei postului.

Identificarea cerinţelor de performanţă pentru posturile ţintă în cadrul firmelor-caz a utilizat variaţii metodologice de la o firmă la alta, bazate, în general, pe chestionare semistructurate şi analize specifice de tipul celor expuse mai jos, astfel:

- Analiza proceselor;
- Analiza fişelor de post existente;
- Analiza standarde ocupaţionale, profile ocupaţionale etc.
- Chestionar semistructurat pentru identificarea stakeholderilor şi a cerinţelor lor specifice;
- Chestionare semistructurate pentru analiza postului;
- Chestionare mixte[3] pentru analiza postului.

[3] Integrează atât elemente structurate, cât şi semistructurate

Pentru eşantionare s-a utilizat în general metoda non-probabilistică, deoarece configuraţia populaţiei cercetate - eşantionul ţintă pentru care s-au făcut intervenţii pe baza principiului „plată-pentru-performanţă" - nu a fost pentru nici una dintre firmele-caz adecvată eşantionării probabilistice, nici din punct de vedere dimensional, nici structural.

Eşantionarea s-a bazat pe o mixtură a tipurilor lui Henry[4]: convenienţă; cazuri tipice; cazuri critice; "bulgăre de zăpadă".

Pentru fiecare tip de post datele calitative au fost prelucrate corespunzător fiecărui instrument aplicat.

2.2. IDENTIFICAREA CERINŢELOR POSTULUI ÎN TERMENI DE ACTIVITĂŢI / ATRIBUŢII / RESPONSABILITĂŢI ŞI DE PERFORMANŢĂ A ANGAJAŢILOR. EXEMPLU

Rezultatele prelucrării datelor colectate conform instrumentelor:

- Analiza proceselor;
- Analiza fişelor de post existente;
- Analiza standardelor ocupaţionale existente / echivalente (dacă este cazul)
- Chestionar semistructurat pentru identificarea stakeholderilor şi a cerinţelor specifice;
- Chestionare pentru analiza postului

sunt sintetizate într-un pachet de cerinţe ale postului, în termeni de activităţi / atribuţii / responsabilităţi şi de performanţă a angajaţilor.

În continuare este prezentat, cu titlu de exemplu, pachetul de cerinţe, corespunzătoare postului de *„Director Departament resurse umane (DRU)"* analizat la nivel de sucursală a uneia dintre firmele-caz unde autorii au efectuat intervenţii specifice.

---

[4] Henry (1990)

2.2.1. Identificarea categoriilor de stakeholderi şi a interfeţelor dintre post şi stakeholderi

Pe baza interviurilor semistructurate conduse cu actori cheie din cadrul firmei-caz, pentru postul de Şef Compartiment gestiunea personalului (care, conform bunelor practici internaţionale ar trebui să aibă statutul de Director Departament resurse umane) au rezultat următoarele categorii de stakeholderi:

- Stakeholderi interni:
  - S1: Directorul Sucursalei firmei-mamă;
  - S2: Subordonaţii din Departamentul de resurse umane;
  - S3: Şefii secţiilor productive şi a serviciilor funcţionale din firmă;
- Stakeholderi externi:
  - S4: Director Departament resurse umane – Sediu central regional;
  - S5: Angajaţi potenţiali de pe piaţa locală a forţei de muncă;
  - S6: Firme de recrutare-selecţie;
  - S7: Firme de training;
  - S8: Firme de consultanţă;
  - S9: Universităţi şi alte instituţii de învăţământ;
  - S10: Grupuri sindicale şi alte entităţi reprezentative ale angajaţilor.

În contextul acestei abordării, *interfetele* definesc *procese şi activităţi* care generează relaţiile dintre post şi stakeholderi.

Pentru postul considerat, interfaţa cu Directorul Sucursalei firmei-caz este definită de:

- S1I1: Colaborează la elaborarea politicilor şi strategiei sucursalei;
- S1I2: Colaborează la elaborarea politicilor şi strategiei de resurse umane ale sucursalei, inclusiv de gestiune şi previzionare a forţei de muncă;
- S1I3: Colaborează la luarea unor decizii de selecţie, promovare şi concediere a personalului;
- S1I4: Colaborează la proiectarea structurii organizatorice a sucursalei;
- S1I5: Colaborează la elaborarea ROF al sucursalei.

Interfaţa cu subordonaţii din Departamentul de resurse umane este definită de:

- S2I1: Interacţionează cu subordonaţii în vederea coordonării activităţilor din cadrul DRU;
- S2I2: Întocmeşte, împreună cu subordonaţii, fişele de post ale personalului din DRU;
- S2I3: Interacţionează cu subordonaţii în cadrul proceselor de evaluare a performanţei angajaţilor DRU şi a proiectării sistemului de recompense bazat pe performanţă;
- S2I4: Colaborează cu subordonaţii la identificarea necesităţilor de training, la elaborarea programelor specifice de training şi dezvoltare şi la implementarea acestor programe în cadrul DRU.

Interfaţa cu şefii secţiilor productive şi ai serviciilor funcţionale din sucursală implică următoarele elemente:

- S3I1: Colaborează la elaborarea politicilor şi strategiei de resurse umane ale sucursalei, inclusiv de gestiune şi previzionare a forţei de muncă
- S3I2: Colaborează la proiectarea structurii organizatorice a sucursalei;
- S3I3: Colaborează la elaborarea ROF al sucursalei;
- S3I4: Colaborează la elaborarea fişelor posturilor pentru angajaţii sucursalei;
- S3I5: Colaborează la activităţile de selecţie, orientare şi socializare a noilor angajaţi, precum şi promovarea şi concedierea personalului / încheierea relaţiilor de muncă;
- S3I6: Colaborează la activităţile din cadrul proceselor de evaluare a performanţei şi proiectarea sistemului de recompense a angajaţilor sucursalei, bazat pe principiul "plată-pentru-performanţă";
- S3I7: Colaborează la identificarea necesităţilor de training, la elaborarea programelor specifice de training şi dezvoltare pentru angajaţii sucursalei.

Interfaţa cu Director Departament resurse umane – Sediu central regional implică:

- S4I1: Colaborează la elaborarea politicilor şi strategiei de resurse umane ale „firmei-mamă", inclusiv de gestiune şi previzionare a forţei de muncă;
- S4I2: Colaborează la definitivarea şi aprobarea de către firma-mamă a structurii organizatorice şi ROF a sucursalei;

- S4I3: Colaborează la elaborarea criteriilor de recrutare, selecţie, evaluare a performanţei, recompensare, promovare, măsuri disciplinare, concediere etc. la nivelul firmei-mamă.

Interfaţa cu potenţiali angajaţi de pe piaţa locală a forţei de muncă:

- S5I1: Interacţionează în cadrul proceselor de recrutare şi selecţie.

Interfaţa cu firme de recrutare-selecţie:

- S6I1: Colaborează în cadrul proceselor de recrutare şi selecţie.

Interfaţa cu firme de training:

- S7I1: Colaborează la evaluarea necesităţilor de training, elaborarea şi derularea programelor de training.

Interfaţa cu firme de consultanţă:

- S8I1: Colaborează la evaluarea necesităţilor dezvoltare a personalului, precum şi la elaborarea şi implementarea de programe de coaching şi mentoring, team building etc.

Interfaţa cu universităţi şi alte instituţii de învăţământ:

- S9I1: Colaborează în cadrul proceselor de recrutare.

Interfaţa cu grupuri sindicale şi alte entităţi reprezentative ale angajaţilor:

- S10I1: Interacţionează în cadrul proceselor de negociere cu grupuri sindicale şi alte entităţi reprezentative ale angajaţilor.

2.2.2. Identificarea activităţilor şi funcţiilor esenţiale ale postului

Din analiza interfeţelor cu stakeholderii rezultă următoarele activităţi cheie aferente postului:

- A1: Colaborează la elaborarea politicilor şi strategiei sucursalei;
- A2: Colaborează la elaborarea politicilor şi strategiei de resurse umane ale sucursalei, inclusiv de gestiune şi previzionare a forţei de muncă;
- A3: Colaborează la luarea unor decizii de selecţie, promovare şi concediere a personalului;
- A4: Colaborează la proiectarea structurii organizatorice a sucursalei;

- A5: Colaborează la elaborarea ROF al sucursalei;
- A6: Interacţionează cu subordonaţii în vederea coordonării activităţilor din cadrul DRU;
- A7: Întocmeşte, împreună cu subordonaţii, fişele de post ale personalului din DRU;
- A8: Interacţionează cu subordonaţii în cadrul proceselor de evaluare a performanţei angajaţilor DRU şi a proiectării sistemului de recompense bazat pe performanţă;
- A9: Colaborează cu subordonaţii la identificarea necesităţilor de training, la elaborarea programelor specifice de training şi dezvoltare şi la implementarea acestor programe în cadrul DRU;
- A10: Colaborează la elaborarea fişelor posturilor pentru angajaţii sucursalei;
- A11: Colaborează la activităţile de selecţie, orientare şi socializare a noilor angajaţi, precum şi promovarea şi concedierea personalului / încheierea relaţiilor de muncă;
- A12: Colaborează la activităţile din cadrul proceselor de evaluare a performanţei şi proiectarea sistemului de recompense a angajaţilor sucursalei, bazat pe principiul "plată-pentru-performanţă";
- A13: Colaborează la identificarea necesităţilor de training, la elaborarea programelor specifice de training şi dezvoltare pentru angajaţii sucursalei;
- A14: Colaborează la elaborarea politicilor şi strategiei de resurse umane ale firmei-mamă, inclusiv de gestiune şi previzionare a forţei de muncă;
- A15: Colaborează la definitivarea şi aprobarea de către firma-mamă a structurii organizatorice şi ROF a sucursalei;
- A16: Colaborează la elaborarea criteriilor de recrutare, selecţie, evaluare a performanţei, recompensare, promovare, măsuri disciplinare, concediere etc. la nivelul firmei-mamă;
- A17: Colaborează în cadrul proceselor de recrutare şi selecţie;
- A18: Colaborează la evaluarea necesităţilor de training, elaborarea şi derularea programelor de training;
- A19: Colaborează la evaluarea necesităţilor dezvoltare a personalului, precum şi la elaborarea şi implementarea de programe de coaching şi mentoring, team building etc.;

- A20: Interacţionează în cadrul proceselor de negociere cu grupuri sindicale şi alte entităţi reprezentative ale angajaţilor.

Gruparea funcţională a activităţilor a determinat funcţii esenţiale ale postului, care vor fi prezentate în cadrul Fişei postului.

2.2.3. Identificarea cerinţelor de performanţă ale postului

În asigurarea nivelului de performanţă cerut de stakeholderi, un prim pas îl reprezintă definirea cerinţelor de performanţă din punctul de vedere al fiecărui stakeholder.

Identificarea cerinţelor de performanţă din punctul de vedere al stakeholderilor are o importanţă deosebită deoarece percepţia performanţei este cea care determină competitivitatea firmei.

Anumite categorii de stakeholderi pot avea cerinţe foarte clar definite, în timp ce altele pot avea aşteptări mai puţin bine definite sau cu o dinamică mare. De asemenea, de cele mai multe ori se iau în considerare mai mult aspectele financiare şi se acordă mai puţină atenţie aspectelor „operaţionale" ale performanţei.

În acelaşi timp, fiecare stakeholder are anumite cerinţe de performanţă „explicite", cât şi anumite cerinţe „implicite". Pentru fiecare stakeholder, categoriile de cerinţe de performanţă au fost structurate pe baza elementelor: Cunoştinţe, Deprinderi, Abilităţi, Atitudini (CDAA).

Pentru postul considerat, cerinţele de performanţă au fost determinate în conformitate cu specificul contextului firmei analizate:

- S1I1C1: Cunoaşterea mediului intern şi extern al firmei şi înţelegerea domeniului strategic la nivel conceptual şi la nivelul întregii firme;
- S1I1C2: Cunoaşterea profilului angajaţilor din punct de vedere al capacităţilor profesionale şi al disponibilităţilor valorice şi motivaţionale necesare pentru executarea politicilor şi strategiei firmei;
- S1I1C3: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală şi scrisă: transmiterea informaţiilor conform 5C (clar, complet, concis, concret, corect);

- de manipulare a informațiilor – culegere de date în limba română și cel puțin într-o limbă de circulație internațională (engleza), analiză, interpretare, sinteză, baze de date, e-comunicare;

- S1I1C4: Atitudini:
  - deschidere;
  - flexibilitate;
  - discreție;
  - loialitate;
  - de încredere;
  - punctualitate;
- S1I2C1: Cunoașterea mediului intern și extern al firmei și înțelegerea domeniului strategic referitor la RU, atât la nivel conceptual, cât și la nivelul întregii firme și la sucursalei;
- S1I2C2: Cunoașterea tuturor funcțiilor de RU și a abordării proceselor de planificare strategică în domeniul RU;
- S1I2C3: Cunoașterea profilului angajaților din punct de vedere al capacităților profesionale și a disponibilităților valorice și motivaționale necesare pentru stabilirea politicilor și strategiei de RU a firmei;
- S1I2C4: Cunoașterea și îndeplinirea rolului de partener strategic în firmă:
  - Analizează planurile strategice din perspectiva cerințelor RU;
  - Integrează strategiile MRU cu planurile strategice ale sucursalei și ale firmei și verifică și aplică corecții relativ la îndeplinirea criteriilor de coerență între elementele planurilor funcționale de RU;
  - Tratează RU ca pe active și controlează costurile RU;
  - Contribuie la planificarea și implementarea planurilor de training și dezvoltare a RU;
  - Contribuie la analiza nevoilor de schimbare organizațională, din punct de vedere al RU;
  - Este consultant intern pe problemele de RU ale achizițiilor și fuziunilor;
  - Contribuie la identificarea angajaților cu potențial deosebit de dezvoltare și asigură trasabilitatea acestora;
  - Facilitează lucrul în echipele de conducere din punct de vedere al dinamicii grupurilor;

- S1I2C5: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de manipulare a informaţiilor, în special analiză şi sinteză;
  - specifice pentru agent schimbare:
    - înţelegere clară a propriei personalităţi şi a rolului ca agent la schimbării;
    - formarea, dezvoltarea şi facilitarea lucrului în echipe;
    - crearea unui climat deschis şi receptiv pentru schimbare;
    - identificarea zonelor favorizante pentru schimbare, atât în cadrul proceselor firmei, cât şi la nivelul comportamentelor de muncă;
    - inteligenţă emoţională;
    - disponibilităţi pentru reducerea rezistenţei la schimbare;
- S1I2C6: Atitudini:
  - deschidere;
  - flexibilitate;
  - încredere;
  - persuasiune;
  - consecvenţă;
- S1I3C1: Cunoaşterea detaliată la nivel conceptual a funcţiilor de RU relaţionate cu recrutarea, selecţia, promovarea şi concedierea personalului / încheierea relaţiilor de muncă;
- S1I3C2: Cunoaşterea în detaliu a tehnicilor specifice de intervievare;
- S1I3C3: Cunoaşterea de ansamblu şi în detaliu a politicilor, practicilor şi procedurilor firmei de planificare a RU, recrutare, selecţie, promovare şi concediere a personalului / încheierea relaţiilor de muncă din cadrul sucursalei.
- S1I3C4: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală;
  - de analiză şi sinteză;
  - de interacţiune şi evaluare în cadrul interviurilor;
  - coaching şi mentoring;
  - inteligenţă emoţională;

- înțelegere clară a propriilor înclinații subiective care ar putea distorsiona rezultatele interviului;
- crearea unui climat deschis, de încredere în cadrul procedurilor de recrutare, selecție, promovare și încheiere a relațiilor de muncă;

- S1I3C5: Atitudini:
  - deschidere;
  - obiectivitate;
  - consecvență;
  - echitate;
- S1I4C1: Cunoașterea, atât la nivel conceptual, cât și la nivelul întregii firme și al sucursalei a factorilor de influență pentru configurarea structurii organizatorice:
  - strategia firmei-mamă și a sucursalei;
  - tehnologia;
  - procesele de bază și suport;
- S1I4C2: Identificarea, pe baza cunoștințelor la nivel conceptual, a criteriilor pentru:
  - gruparea activităților derivate din procese în subunități organizaționale distincte;
  - determinarea gradului de autoritate și independență a fiecărei subunități;
  - asigurarea unui sistem de coordonare a activităților intra și inter subunități;
- S1I4C3: Cunoașterea tuturor elementelor de RU necesare pentru proiectarea structurii organizatorice;
- S1I4C4: Cunoașterea profilului angajaților din punct de vedere al capacităților profesionale și a disponibilităților valorice și motivaționale pentru crearea compatibilității reciproce cu cerințele structurale;
- S1I4C5: Deprinderi și abilități:
  - de analiză și sinteză;
  - de comunicare orală și scrisă;
- S1I4C6: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - eficiență;
  - seriozitate;

- consecvenţă;

- S1I5C1: Cunoaşterea în detaliu a politicilor, practicilor şi procedurilor, inclusiv în domeniul calitate-mediu, care reglementează activităţile sucursalei, în vederea integrării acestora într-un document de lucru unitar;
- S1I5C2: Deprinderi şi abilităţi:
  - de analiză şi sinteză;
  - de comunicare scrisă: claritate, precizie şi acurateţe în formularea procedurilor şi instrucţiunilor;
- S1I5C3: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - eficienţă;
  - seriozitate;
  - consecvenţă;
- S2I1C1: Cunoaşterea mediului intern şi extern al DRU, precum şi cunoaşterea rolului DRU în cadrul sucursalei şi a relaţiilor acestuia cu celelalte departamente productive şi funcţionale (derivă din ROF);
- S2I1C2: Cunoaşterea tuturor funcţiilor de RU şi a abordării proceselor de planificare strategică în domeniul RU, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul implementării unui MRU competitiv la nivelul sucursalei;
- S2I1C3: Deprinderi şi abilităţi:
  - de planificare a activităţilor DRU;
  - de organizare şi coordonare a proceselor şi activităţilor specifice DRU;
  - de luare a deciziilor programate şi neprogramate specifice DRU;
  - de control a activităţilor şi rezultatelor DRU;
  - de leadership şi motivare a angajaţilor;
  - de comunicare şi relaţii interumane;
  - inteligenţă emoţională;
  - de consiliere şi sprijinire a angajaţilor; coaching şi mentoring;
  - specifice pentru agent schimbare;
  - de formare, dezvoltare şi facilitare a lucrului în echipe;
  - de creare a unui climat care să sprijine performanţa;
- S2I1C4: Atitudini:
  - deschidere;

- flexibilitate;
- discreţie;
- loialitate;
- credibilitate;
- persuasiune;
- consecvenţă;
- obiectivitate;
- echitate;
- orientare către rezultate;
- orientare către eficienţă;
- seriozitate;

- S2I2C1: Cunoaşterea în detaliu, la nivel conceptual, a tuturor funcţiilor de RU, precum şi a politicilor, practicilor şi procedurilor de RU din cadrul sucursalei, în vederea aplicării acestora la proiectarea posturilor şi a fişelor de post;
- S2I2C2: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul DRU a factorilor de influenţă pentru proiectarea posturilor:
  - strategia firmei-mamă, strategia sucursalei şi strategia de RU în cadrul sucursalei;
  - factori tehnologici (de exemplu, IT);
  - procesele şi activităţile aferente, din cadrul DRU;
- S2I2C3: Identificarea, pe baza cunoştinţelor la nivel conceptual şi a contextului specific DRU, a criteriilor pentru:
  - gruparea activităţilor derivate din procese în posturi;
  - determinarea funcţiilor esenţiale în cadrul posturilor;
  - asigurarea unui sistem de coordonare a activităţilor între posturi;
- S2I2C4: Cunoaşterea profilului angajaţilor din DRU din punct de vedere al capacităţilor profesionale şi a disponibilităţilor valorice şi motivaţionale necesare pentru îndeplinirea la nivel competitiv a tuturor funcţiilor de RU la nivelul sucursalei;
- S2I2C5: Deprinderi şi abilităţi:
  - de analiză şi sinteză;
  - de comunicare orală şi scrisă: claritate, precizie şi acurateţe în elaborarea fişelor de post;

- S2I2C6: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - eficienţă;
  - obiectivitate;
  - consecvenţă;
  - echitate;
- S2I3C1: Cunoaşterea, la nivel conceptual şi practic, în detaliu a metodelor şi tehnicilor specifice de evaluare a performanţei angajaţilor DRU;
- S2I3C2: Cunoaşterea, la nivel conceptual şi practic, în detaliu a metodelor şi tehnicilor specifice de proiectarea a sistemului de recompense bazat pe performanţă pentru angajaţii DRU;
- S2I3C3: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul DRU a factorilor care influenţează nivelul de performanţă a angajaţilor, precum şi elaborarea şi implementarea programelor de evaluare şi recompensare conform principiului „plată-pentru-performanţă" în cadrul DRU;
- S2I3C4: Deprinderi şi abilităţi:
  - de interacţiune şi evaluare în cadrul interviurilor;
  - de analiză şi sinteză;
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de coaching şi mentoring;
  - crearea unui climat deschis, de încredere în cadrul şedinţelor de evaluare;
- S2I3C5: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - consecvenţă;
  - echitate;
  - deschidere;
  - încredere;
  - obiectivitate;
- S2I4C1: Cunoaşterea, la nivel conceptual, în detaliu a tehnicilor specifice de identificare a nevoilor de training şi dezvoltare a RU;
- S2I4C2: Cunoaşterea, la nivel conceptual şi practic a metodelor de evaluare a performanţei în vederea identificării nevoilor de training şi dezvoltare a angajaţilor;

- S2I4C3: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul DRU a factorilor care influenţează elaborarea şi implementarea programelor de training;
- S2I4C4: Cunoaşterea profilului angajaţilor din DRU din punct de vedere al capacităţilor profesionale şi a disponibilităţilor valorice şi motivaţionale necesare pentru training şi dezvoltare;
- S2I4C5: Deprinderi şi abilităţi:
  - de interacţiune şi evaluare în cadrul interviurilor specifice RU;
  - de analiză şi sinteză;
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de coaching şi mentoring;
  - crearea unui climat deschis, de încredere în cadrul şedinţelor de evaluare;
- S2I4C6: Atitudini:
  - flexibilitate;
  - persuasiune;
  - încredere;
  - obiectivitate;
  - echitate;
- S3I1C1: Cunoaşterea în detaliu a mediului intern al sucursalei şi a domeniului strategic referitor la RU în cadrul sucursalei;
- S3I1C2: Cunoaşterea în detaliu a tuturor funcţiilor de RU şi a abordării proceselor de planificare strategică în domeniul RU la nivelul sucursalei, inclusiv a problematicii de gestiune şi previzionare a forţei de muncă;
- S3I1C3: Cunoaşterea structurii personalului existent în secţiile productive şi serviciile funcţionale ale sucursalei, precum şi a profilului angajaţilor din punct de vedere al capacităţilor profesionale şi a disponibilităţilor valorice şi motivaţionale necesare pentru stabilirea politicilor şi strategiei de RU a sucursalei;
- S3I1C4: Cunoaşterea şi îndeplinirea rolurilor de :
  - specialist în domeniul RU - angajări; dezvoltarea angajaţilor; evaluări; recompense; dezvoltarea echipelor; comunicare;

- specialist în managementul schimbărilor - capabilităţi în domeniul relaţiilor interpersonale şi în rezolvarea de probleme; creativitate şi inovare etc.;
- specialist în facilitare - medierea relaţiilor interumane;
- consiliere, coaching şi mentoring, sprijinirea angajaţilor (ascultă „vocea" angajaţilor şi le reprezintă nevoile şi interesele în faţa altor manageri);

- S3I1C5: Deprinderi şi abilităţi:
  - de ascultare activă, comunicare orală şi scrisă;
  - analiză şi sinteză;
  - specifice pentru agent schimbare:
    - înţelegere clară a propriei personalităţi şi a rolului ca agent al schimbării;
    - formarea, dezvoltarea şi facilitarea lucrului în echipe;
    - crearea unui climat deschis şi receptiv pentru schimbare;
    - inteligenţă emoţională;
    - disponibilităţi pentru reducerea rezistenţei la schimbare;
  - de lucru în echipă şi facilitare a relaţiilor interumane;
- S3I1C6: Atitudini:
  - deschidere;
  - flexibilitate;
  - încredere;
  - persuasiune;
  - consecvenţă;
- S3I2C1: Cunoaşterea în detaliu, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul sucursalei a factorilor de influenţă pentru configurarea structurii organizatorice:
  - strategia sucursalei;
  - factori tehnologici;
  - procesele de bază şi suport din cadrul sucursalei;
  - amplasarea geografică a sucursalei şi a subunităţilor organizatorice din cadrul acesteia;
- S3I2C2: Identificarea, pe baza cunoştinţelor la nivel conceptual şi a contextului specific activităţilor sucursalei, a criteriilor pentru:

- gruparea activităţilor derivate din procese în subunităţi organizaţionale distincte;
- determinarea gradului de autoritate şi independenţă a fiecărei subunităţi;
- asigurarea unui sistem de coordonare a activităţilor intra şi inter-subunităţi;

- S3I2C3: Cunoaşterea tuturor elementelor de RU necesare pentru proiectarea structurii organizatorice a sucursalei;
- S3I2C4: Cunoaşterea profilului angajaţilor din punct de vedere al capacităţilor profesionale şi a disponibilităţilor valorice şi motivaţionale pentru crearea compatibilităţii reciproce cu cerinţele structurale ale sucursalei;
- S3I2C5: Deprinderi şi abilităţi:
  - de analiză şi sinteză;
  - de comunicare orală şi scrisă;
- S3I2C6: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - eficienţă;
  - seriozitate;
  - consecvenţă;
- S3I3C1: Cunoaşterea în detaliu a politicilor, practicilor şi procedurilor, inclusiv în domeniul calitate-mediu, care reglementează activităţile sucursalei, în vederea integrării acestora într-un document de lucru unitar;
- S3I3C2: Deprinderi şi abilităţi:
  - de analiză şi sinteză;
  - de comunicare orală şi scrisă: claritate, precizie şi acurateţe în formularea procedurilor şi instrucţiunilor;
  - de lucru în echipă şi facilitare a relaţiilor interumane;
- S3I3C3: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - eficienţă;
  - seriozitate;
  - consecvenţă;
- S3I4C1: Cunoaşterea în detaliu, la nivel conceptual, a tuturor funcţiilor de RU, precum şi a politicilor, practicilor şi procedurilor de RU din cadrul sucursalei, în vederea aplicării acestora la proiectarea posturilor şi a fişelor de post;

- S3I4C2: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul sucursalei a factorilor de influenţă pentru proiectarea posturilor:
  - strategia sucursalei, strategia de RU, precum şi toate celelalte strategii funcţionale din cadrul sucursalei;
  - factorii tehnologici, de mediu şi de locaţie prezenţi în cadrul sucursalei;
  - procesele şi activităţile aferente, din cadrul secţiilor productive şi a serviciilor funcţionale;
- S3I4C3: Identificarea, pe baza cunoştinţelor la nivel conceptual şi a contextului specific sucursalei, a criteriilor pentru:
  - gruparea activităţilor derivate din procese în posturi;
  - determinarea funcţiilor esenţiale în cadrul posturilor;
  - asigurarea unui sistem de coordonare a activităţilor între posturi;
- S3I4C4: Cunoaşterea profilului angajaţilor din cadrul sucursalei din punct de vedere al capacităţilor profesionale şi a disponibilităţilor valorice şi motivaţionale necesare pentru îndeplinirea la nivel competitiv a tuturor activităţilor specifice la nivelul sucursalei;
- S3I4C5: Deprinderi şi abilităţi:
  - de analiză şi sinteză;
  - de comunicare orală şi scrisă: claritate, precizie şi acurateţe în elaborarea fişelor de post;
- S3I4C6: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - eficienţă;
  - obiectivitate;
  - consecvenţă;
  - echitate;
- S3I5C1: Cunoaşterea detaliată la nivel conceptual a funcţiilor de RU relaţionate cu selecţia, orientarea şi socializarea noilor angajaţi, precum şi promovarea şi concedierea personalului / încheierea relaţiilor de muncă;
- S3I5C2: Cunoaşterea în detaliu a tehnicilor specifice de intervievare;
- S3I5C3: Cunoaşterea de ansamblu şi în detaliu a politicilor, practicilor şi procedurilor sucursalei în domeniul planificarea RU, recrutare, selecţie,

orientare, socializare, promovare şi concediere a personalului / încheierea relaţiilor de muncă din cadrul sucursalei;

- S3I5C4: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală;
  - de analiză şi sinteză;
  - de interacţiune şi evaluare în cadrul interviurilor;
  - coaching şi mentoring;
  - inteligenţă emoţională;
  - înţelegere clară a propriilor înclinaţii subiective care ar putea distorsiona rezultatele interviului;
  - crearea unui climat deschis, de încredere în cadrul procedurilor de recrutare, selecţie, promovare şi încheiere a relaţiilor de muncă;
- S3I5C5: Atitudini:
  - deschidere;
  - obiectivitate;
  - consecvenţă;
  - echitate;
- S3I6C1: Cunoaşterea, la nivel conceptual şi practic, în detaliu a metodelor şi tehnicilor specifice de evaluare a performanţei angajaţilor sucursalei;
- S3I6C2: Cunoaşterea, la nivel conceptual şi practic, în detaliu a metodelor şi tehnicilor specifice de proiectarea a sistemului de recompense bazat pe performanţă pentru angajaţii sucursalei;
- S3I6C3: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul secţiilor productive şi serviciilor funcţionale a factorilor care influenţează nivelul de performanţă a angajaţilor, precum şi elaborarea şi implementarea programelor de evaluare şi recompensare conform principiului „plată-pentru-performanţă" în cadrul sucursalei;
- S3I6C5: Deprinderi şi abilităţi:
  - de interacţiune şi evaluare în cadrul interviurilor;
  - de analiză şi sinteză;
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de coaching şi mentoring;
  - crearea unui climat deschis, de încredere în cadrul şedinţelor de evaluare;

- S3I6C6: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - consecvenţă;
  - echitate;
  - deschidere;
  - încredere;
  - obiectivitate;
- S3I7C1: Cunoaşterea, la nivel conceptual, în detaliu a tehnicilor specifice de identificare a nevoilor de training şi dezvoltare la nivelul sucursalei;
- S3I7C2: Cunoaşterea, la nivel conceptual şi practic a metodelor de evaluare a performanţei în vederea identificării nevoilor de training şi dezvoltare a angajaţilor din cadrul sucursalei;
- S3I7C3: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul sucursalei a factorilor care influenţează elaborarea şi implementarea programelor de trening;
- S3I7C4: Cunoaşterea profilului angajaţilor din cadrul secţiilor productive şi a serviciilor funcţionale din punct de vedere al capacităţilor profesionale şi a disponibilităţilor valorice şi motivaţionale necesare pentru training şi dezvoltare;
- S3I7C5: Deprinderi şi abilităţi:
  - de interacţiune şi evaluare în cadrul interviurilor;
  - de analiză şi sinteză;
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de coaching şi mentoring;
  - crearea unui climat deschis, de încredere în cadrul şedinţelor de evaluare;
- S3I7C6: Atitudini:
  - flexibilitate;
  - persuasiune;
  - încredere;
  - obiectivitate;
  - echitate;

- S4I1C1: Cunoaşterea mediului intern şi extern al firmei şi înţelegerea domeniului strategic referitor la RU, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul întregii firmei-mamă;
- S4I1C2: Cunoaşterea tuturor funcţiilor de RU şi a abordării proceselor de planificare strategică în domeniul RU;
- S4I1C3: Cunoaşterea profilului angajaţilor din punct de vedere al capacităţilor profesionale şi a disponibilităţilor valorice şi motivaţionale necesare pentru stabilirea politicilor şi strategiei de RU a firmei-mamă;
- S4I1C4: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de manipulare a informaţiilor, în special analiză şi sinteză;
- S4I1C5: Atitudini:
  - onestitate;
  - deschidere;
  - flexibilitate;
  - de încredere;
  - persuasiune;
  - consecvenţă;
- S4I2C1: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul întregii firme şi al sucursalei a factorilor de influenţă pentru configurarea structurii organizatorice:
  - strategia firmei-mamă şi a sucursalei;
  - tehnologia;
  - procesele de bază şi suport;
- S4I2C2: Cunoaşterea în detaliu a politicilor, practicilor şi procedurilor, inclusiv în domeniul calitate-mediu, care reglementează activităţile firmei-mamă şi a sucursalei, în vederea integrării acestora într-un document unitar la nivelul firmei-mamă;
- S4I2C3: Cunoaşterea tuturor elementelor de RU necesare pentru proiectarea structurii organizatorice şi a ROF ale sucursalei;
- S4I2C4: Deprinderi şi abilităţi:
  - de analiză şi sinteză;

- de comunicare scrisă: claritate, precizie şi acurateţe în formularea procedurilor şi instrucţiunilor;
- S4I2C5: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - deschidere;
  - persuasiune;
  - seriozitate;
  - consecvenţă;
- S4I3C1: Cunoaşterea detaliată la nivel conceptual şi practic, în detaliu a funcţiilor de RU relaţionate cu recrutarea, selecţia, evaluarea performanţei angajaţilor şi proiectarea sistemului de recompense bazat pe performanţă, precum şi promovarea şi concedierea personalului / încheierea relaţiilor de muncă;
- S4I3C2: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul secţiilor productive şi serviciilor funcţionale a factorilor care influenţează nivelul de performanţă a angajaţilor;
- S4I3C3: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de analiză şi sinteză;
  - crearea unui climat deschis, de încredere;
- S4I3C4: Atitudini:
  - obiectivitate;
  - echitate;
  - orientare către rezultate;
  - deschidere;
  - încredere;
  - consecvenţă;
- S5I1C1: Cunoaşterea la nivel conceptual a funcţiilor de RU relaţionate cu recrutarea şi selecţia forţei de muncă, precum şi cunoaşterea politicilor, practicilor şi procedurilor firmei în domeniile planificare a RU, recrutare şi selecţie;
- S5I1C2: Cunoaşterea detaliată a nevoilor de recrutare curente şi previzionate ale sucursalei;

- S5I1C3: Cunoaşterea detaliată a surselor de recrutare, atât din punct de vedere al potenţialului de recrutare internă, cât şi din punct de vedere al pieţei muncii locale, regionale şi naţionale şi a factorilor de influenţă a structurii acesteia;
- S5I1C4: Cunoaşterea în detaliu a tehnicilor specifice de intervievare;
- S5I1C5: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de analiză şi sinteză;
  - de interacţiune şi evaluare în cadrul interviurilor specifice RU;
  - crearea unui climat deschis, de încredere în cadrul procedurilor de recrutare şi selecţie;
- S5I1C6: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - obiectivitate;
  - echitate;
  - deschidere;
  - încredere;
  - consecvenţă;
- S6I1C1: Cunoaşterea la nivel conceptual a funcţiilor de RU relaţionate cu recrutarea şi selecţia forţei de muncă, precum şi cunoaşterea politicilor, practicilor şi procedurilor firmei în domeniile planificare a RU, recrutare şi selecţie;
- S6I1C2: Cunoaşterea detaliată a nevoilor de recrutare curente şi previzionate ale sucursalei;
- S6I1C3: Cunoaşterea detaliată a surselor de recrutare, din punct de vedere al configuraţiei şi ofertei de servicii a firmelor de recrutare-selecţie de pe plan local, regional şi naţional;
- S6I1C4: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de negociere;
- S6I1C5: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - obiectivitate;
  - echitate;

- deschidere;
- încredere;
- consecvenţă;

- S7I1C1: Cunoaşterea, la nivel conceptual, în detaliu a tehnicilor specifice de evaluare a nevoilor de training şi dezvoltare la nivelul sucursalei;
- S7I1C2: Cunoaşterea, la nivel conceptual şi practic a metodelor de evaluare a performanţei în vederea identificării nevoilor de training şi dezvoltare a angajaţilor din cadrul sucursalei;
- S7I1C3: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul sucursalei a factorilor care influenţează elaborarea şi derularea programelor de trening;
- S7I1C4: Cunoaşterea profilului angajaţilor din cadrul secţiilor productive şi a serviciilor funcţionale din punct de vedere al capacităţilor profesionale şi a disponibilităţilor valorice şi motivaţionale necesare pentru training şi dezvoltare;
- S7I1C5: Cunoaşterea la nivel conceptual şi practic a metodelor de evaluarea a impactului programelor de training şi dezvoltare a factorului uman asupra performanţei angajaţilor;
- S7I1C6: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de negociere;
  - de analiză şi sinteză;
  - crearea unui climat deschis, de încredere;
- S7I1C7: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - flexibilitate;
  - persuasiune;
  - încredere;
  - obiectivitate;
  - echitate;
- S8I1C1: Cunoaşterea, la nivel conceptual, în detaliu a tehnicilor specifice de evaluare a necesităţilor de dezvoltare a personalului la nivelul sucursalei;

- S8I1C2: Cunoaşterea, la nivel conceptual şi practic a metodelor de evaluare a performanţei în vederea identificării nevoilor de dezvoltare a angajaţilor din cadrul sucursalei;
- S8I1C3: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul sucursalei a factorilor care influenţează elaborarea şi derularea programelor de dezvoltare;
- S8I1C4: Cunoaşterea la nivel conceptual şi practic a metodelor de evaluarea a impactului programelor de dezvoltare a factorului uman asupra performanţei sucursalei;
- S8I1C5: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de negociere;
  - de analiză şi sinteză;
  - crearea unui climat deschis, de încredere;
- S8I1C6: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - flexibilitate;
  - persuasiune;
  - încredere;
  - obiectivitate;
  - echitate;
- S9I1C1: Cunoaşterea la nivel conceptual a funcţiilor de RU relaţionate cu recrutarea şi selecţia forţei de muncă, precum şi cunoaşterea politicilor, practicilor şi procedurilor firmei în domeniile planificare şi recrutare a RU;
- S9I1C2: Cunoaşterea detaliată a nevoilor de recrutare curente şi previzionate ale sucursalei;
- S9I1C3: Cunoaşterea detaliată a surselor de recrutare, din punct de vedere al configuraţiei şi ofertei de absolvenţi a universităţilor şi a altor instituţii de învăţământ de pe plan local, regional şi naţional;
- S9I1C4: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de negociere;
- S9I1C5: Atitudini:
  - orientare către rezultate;

- obiectivitate;
- echitate;
- deschidere;
- încredere;
- consecvenţă;

- S10I1C1: Cunoaşterea la nivel conceptual, precum şi din punct de vedere al politicilor, practicilor şi procedurilor firmei, a funcţiilor de RU relaţionate cu negocierea contractului colectiv de muncă, securitatea muncii şi sănătate, relaţiile cu sindicatele şi coordonarea sesizărilor şi a reclamaţiilor angajaţilor în cadrul sistemului de calitate;
- S5I1C4: Cunoaşterea în detaliu a tehnicilor specifice de negociere;
- S5I1C5: Deprinderi şi abilităţi:
  - de comunicare orală şi scrisă;
  - de negociere;
  - de interacţiune şi facilitare în cadrul şedinţelor;
  - de analiză şi sinteză;
  - crearea unui climat deschis, de încredere;
- S5I1C6: Atitudini:
  - orientare către rezultate;
  - obiectivitate;
  - echitate;
  - deschidere;
  - încredere;
  - consecvenţă.

În vederea determinării profilului de performanţă al postului, cerinţele derivate din aplicarea modelului stakeholderilor au fost sintetizate în cadrul modelului CDAA, astfel:

- Cerinţe cu privire la cunoştinţe (cod CC);
- Deprinderi (cod D);
- Abilităţi (cod Ab);
- Atitudini (cod At).

Cerinţele cu privire la cunoştinţe (cod CC), conform centralizării corespunzătoare funcţiilor esenţiale sunt următoarele:

- CC1: Cunoaşterea mediului intern şi extern al firmei şi înţelegerea domeniului strategic la nivel conceptual, la nivelul întregii firme, al sucursalei şi DRU;
- CC2: Cunoaşterea tuturor funcţiilor şi elementelor de RU şi a abordării proceselor de planificare strategică în domeniul RU;
- CC3: Cunoaşterea rolului DRU în cadrul sucursalei şi a relaţiilor acestuia cu celelalte departamente productive şi funcţionale;
- CC4: Cunoaşterea de ansamblu şi în detaliu a politicilor, practicilor şi procedurilor sucursalei în domeniul planificarea RU, recrutare, selecţie, orientare, socializare, promovare şi concediere a personalului / încheierea relaţiilor de muncă din cadrul sucursalei;
- CC5: Cunoaşterea profilului angajaţilor din punct de vedere al capacităţilor profesionale şi al disponibilităţilor valorice şi motivaţionale;
- CC6: Cunoaşterea şi îndeplinirea rolului de partener strategic în firmă:
  - Analizează planurile strategice din perspectiva cerinţelor RU;
  - Integrează strategiile MRU cu planurile strategice ale sucursalei şi ale firmei şi verifică şi aplică corecţii relativ la îndeplinirea criteriilor de coerenţă între elementele planurilor funcţionale de RU;
  - Tratează RU ca pe active şi controlează costurile RU;
  - Contribuie la planificarea şi implementarea planurilor de training şi dezvoltare a RU;
  - Contribuie la analiza nevoilor de schimbare organizaţională, din punct de vedere al RU;
  - Este consultant intern pe problemele de RU ale achiziţiilor şi fuziunilor
  - Contribuie la identificarea angajaţilor cu potenţial deosebit de dezvoltare şi asigură trasabilitatea acestora;
  - Facilitează lucrul în echipele de conducere din punct de vedere al dinamicii grupurilor;

- CC7: Cunoaşterea în detaliu a politicilor, practicilor şi procedurilor, inclusiv în domeniul calitate-mediu, care reglementează activităţile sucursalei, în vederea integrării acestora într-un document de lucru unitar;
- CC8: Cunoaşterea de ansamblu şi în detaliu a politicilor, practicilor şi procedurilor firmei de planificare a RU, recrutare, selecţie, promovare şi concediere a personalului / încheierea relaţiilor de muncă din cadrul sucursalei;
- CC9: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul întregii firme şi al sucursalei a factorilor de influenţă pentru configurarea structurii organizatorice:
  - strategia firmei-mamă şi a sucursalei;
  - factori tehnologici;
  - procesele de bază şi suport;
  - amplasarea geografică a firmei, a sucursalei şi a subunităţilor organizatorice din cadrul acesteia;
- CC10: Identificarea, pe baza cunoştinţelor la nivel conceptual, a criteriilor pentru:
  - gruparea activităţilor derivate din procese în subunităţi organizaţionale distincte;
  - determinarea gradului de autoritate şi independenţă a fiecărei subunităţi;
  - asigurarea unui sistem de coordonare a activităţilor intra şi inter subunităţi;
- CC11: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul sucursalei a factorilor de influenţă pentru proiectarea posturilor:
  - strategia sucursalei, strategia de RU, precum şi toate celelalte strategii funcţionale din cadrul sucursalei;
  - factorii tehnologici, de mediu şi de locaţie prezenţi în cadrul sucursalei;
  - procesele şi activităţile aferente, din cadrul secţiilor productive şi a serviciilor funcţionale;
- CC12: Identificarea, pe baza cunoştinţelor la nivel conceptual şi a contextului specific sucursalei, a criteriilor pentru:
  - gruparea activităţilor derivate din procese în posturi;

- determinarea funcţiilor esenţiale în cadrul posturilor;
- asigurarea unui sistem de coordonare a activităţilor între posturi;

- CC13: Cunoaşterea, la nivel conceptual şi practic, în detaliu, a metodelor şi tehnicilor specifice de evaluare a performanţei angajaţilor;
- CC14: Cunoaşterea în detaliu a tehnicilor specifice de intervievare;
- CC15: Cunoaşterea, la nivel conceptual şi practic, în detaliu a metodelor şi tehnicilor specifice de proiectarea a sistemului de recompense bazat pe performanţă;
- CC16: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul sucursalei a factorilor care influenţează nivelul de performanţă a angajaţilor, precum şi elaborarea şi implementarea programelor de evaluare şi recompensare conform principiului „plată-pentru-performanţă";
- CC17: Cunoaşterea structurii personalului existent în secţiile productive şi serviciile funcţionale ale sucursalei;
- CC18: Cunoaşterea detaliată a nevoilor de recrutare curente şi previzionate ale sucursalei;
- CC19: Cunoaşterea detaliată a surselor de recrutare, atât din punct de vedere al potenţialului de recrutare internă, cât şi din punct de vedere al pieţei muncii locale, regionale şi naţionale şi a factorilor de influenţă a structurii acesteia;
- CC20: Cunoaşterea, la nivel conceptual, în detaliu a tehnicilor specifice de identificare şi evaluare a nevoilor de training şi dezvoltare a RU;
- CC21: Cunoaşterea, atât la nivel conceptual, cât şi la nivelul sucursalei a factorilor care influenţează elaborarea şi derularea programelor de training şi dezvoltare;
- CC22: Cunoaşterea la nivel conceptual şi practic a metodelor de evaluarea a impactului programelor de training şi dezvoltare a factorului uman asupra performanţei angajaţilor şi sucursalei;
- CC23: Cunoaşterea la nivel conceptual, precum şi din punct de vedere al politicilor, practicilor şi procedurilor firmei, a funcţiilor de RU relaţionate cu

negocierea contractului colectiv de muncă, securitatea muncii şi sănătate, relaţiile cu sindicatele şi coordonarea sesizărilor şi a reclamaţiilor angajaţilor în cadrul sistemului de calitate.

Aceste cerinţe au fost apoi exprimate în categorii generice (cod C) în vederea includerii în formă concisă în fişa postului.

Aceeaşi procedură se aplică şi pentru sintetizarea deprinderilor, abilităţilor şi atitudinilor identificate anterior pentru fiecare interfaţă în parte.

2.2.4. (Re)proiectarea postului / Fişa postului

Sinteza cunoştinţelor, deprinderilor, abilităţilor şi atitudinilor a fost corelată şi integrată cu gruparea funcţională a activităţilor care a determinat funcţii esenţiale ale postului în cadrul Fişei postului pentru „Director Departament resurse umane”:

FIŞA POSTULUI

„DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE”

IDENTIFICAREA POSTULUI

Titlul postului:	**DIRECTOR RESURSE UMANE**
Divizie:	Sucursala firmei-caz
Departament:	Resurse umane
Analistul postului:	.....
Data la care s-a efectuat ultima analiză:	.....
Subordonat al:	Directorului firmei-caz
Nr. subordonaţi:	.....
Codul Postului:	.....
Data verificării:	.....
Statutul angajatului:	( ) Permanent ( ) Temporar

SUMARUL POSTULUI (ATRIBUŢII MAJORE)

Asigură permanent, în mod direct şi / sau prin delegare, planificarea, organizarea şi direcţionarea activităţii Departamentului de resurse umane cu scopul realizării tuturor funcţiilor de resurse umane din cadrul Sucursalei firmei-mamă. Participă la elaborarea politicilor şi strategiei firmei-mamă. Lucrează independent, cu grad foarte mare de autonomie a muncii. Ocupantul postului îşi gestionează timpul de muncă propriu, exercită iniţiativă şi judecată independentă la nivel strategic, execută sarcini de concepţie, coordonare, îndrumare şi organizare şi participă la administrarea executivă a Sucursalei.

FUNCŢII ESENŢIALE ALE POSTULUI
(OBIECTIVE ŞI ATRIBUŢII ESENŢIALE ALE POSTULUI)

- FE1: Colaborează, ca partener strategic, la elaborarea politicilor şi strategiei Sucursalei, precum şi la elaborarea politicilor şi strategiei de resurse umane ale Sucursalei, inclusiv de gestiune şi previzionare a forţei de muncă.
- FE2: Planifică şi administrează, la nivelul Sucursalei şi a DRU, activităţi de recrutare, selecţie, orientare, socializare, promovare, anchete disciplinare şi concediere a personalului / încheierea relaţiilor de muncă.
- FE3: Planifică şi administrează, la nivelul Sucursalei şi a DRU, activităţi de: analiza şi (re)proiectarea posturilor (inclusiv reevaluarea metodelor şi procedurilor de lucru pentru a asigura respectarea politicilor şi procedurilor stabilite), evaluarea posturilor şi evaluarea performanţei angajaţilor cu acurateţe, obiectivitate şi promptitudine, recompensarea angajaţilor conform principiului "plată-pentru-performanţă", training şi dezvoltarea angajaţilor.
- FE4: Planifică şi administrează la nivelul Sucursalei activităţi de: negociere a contractului colectiv de muncă, securitatea muncii şi relaţia cu sindicatele, coordonare a sesizărilor şi reclamaţiilor angajaţilor în cadrul sistemului de calitate.

- FE5: Colaborează, ca partener strategic, la elaborarea politicilor şi strategiei firmei-mamă, precum şi la elaborarea politicilor şi strategiei de resurse umane ale firmei-mamă.
- FE6: Colaborează la elaborarea criteriilor şi procedurilor de recrutare, selecţie, evaluare a performanţei, recompensare, promovare, măsuri disciplinare, concediere etc. la nivelul firmei-mamă.
- FE7: Colaborează la proiectarea structurii organizatorice şi la elaborarea ROF pentru DRU, Sucursală şi firma-mamă.
- FE8: Asigură comunicarea eficace cu toţi stakeholderii externi şi interni ai postului, inclusiv reprezentarea DRU în relaţiile cu Sucursala, firma-mamă, instituţii şi organisme externe (surse externe de recrutare a forţei de muncă, organisme guvernamentale, organizaţii sindicale etc.).
- FE9: Proiectează, supune aprobării Sucursalei / firmei-mamă, administrează şi monitorizează / controlează bugetul de RU al Sucursalei.
- FE10: Îşi planifică activitatea proprie: îşi stabileşte priorităţile zilnice; planifică etapele activităţilor; revizuieşte planul de activităţi.
- FE11: Participă la instructajele de protecţia muncii, PSI şi profesionale.
- FE12: Execută şi alte sarcini sau poate primi delegări temporare de sarcini, în conformitate cu regulamentele şi normele interne sau legale sau la solicitarea şefului direct sau a altor persoane desemnate, în relaţie cu nevoile de realizare a obiectivelor Sucursalei / firmei-mamă şi se consultă cu şeful direct în caz de sub-încărcare sau supra-încărcare cu sarcini, pe baza unui raport înregistrat.

Este responsabil(ă) / răspunde pentru:

- Planificarea, direcţionarea, coordonarea, supervizarea şi controlul executării operaţiilor atribuite structurilor aferente DRU al Sucursalei, la standardele de performanţă stabilite[5];
- Gestionarea adecvată a resurselor umane şi materiale ale DRU şi, respectiv, a resurselor umane ale Sucursalei;

[5] Definite în cadrul sistemului de evaluare a performanţei aferent postului

- Raportarea corectă şi promptă, prin canalele şi cu mijloacele stabilite, a neconformităţilor şi a progresului / rezultatelor activităţilor specifice DRU, către şeful direct şi alţi stakeholderi îndrituiţi (Directorul Sucursalei, Directorul de RU al firmei-mamă, Directorul firmei-mamă etc.);
- Executarea la timp, la nivelul de performanţă stabilit şi în condiţii de siguranţă a lucrărilor executate în cadrul structurilor aferente Sucursalei şi, respectiv, firmei-mamă, precum şi a lucrărilor executate personal;
- Consecinţele indirecte în cadrul organizaţiei ale executării sarcinilor postului;
- Cunoaşterea, respectarea şi supervizarea aplicării normelor şi procedurilor de securitate şi sănătate în muncă (NSSM) şi de prevenire şi stingere a incendiilor (PSI) în vederea protecţiei şi securităţii personalului în subordine, a terţilor, după caz[6], precum şi a propriei persoane.

Este supravegheat / controlat de:
- Directorul Sucursalei;
- Director Departament resurse umane – Sediu central regional firma-mamă.

Supervizează:
- Subordonaţii din cadrul Departamentului de resurse umane.

Colaborează cu:
- Directorul Sucursalei firmei-mamă;
- Director Departament resurse umane – Sediu central regional firma-mamă;
- Şefii secţiilor productive şi a serviciilor funcţionale din cadrul Sucursalei / firmei-mamă;
- Firme de recrutare-selecţie; firme de training; firme de consultanţă;
- Universităţi şi alte instituţii de învăţământ;
- Grupuri sindicale şi alte entităţi reprezentative ale angajaţilor.

Dotare:
- Laptop performant şi /sau PC şi / sau tabletă cu conexiune de mare viteză la Internet ;

[6] În caz de urgenţă

- Periferice (imprimantă multifuncţională, memorii, conectori etc.);
- Telefon mobil inteligent, cu conexiune la Internet;
- Microcentrală telefonică (telefonie mobilă / fixă, după caz).

Contextul muncii:

- *Mediul fizic:*
  - Lucrează preponderent în spaţiu închis, cu mediu aerisit, luminat şi ventilat conform standardelor specifice;
- *Mediul socio-organizaţional:*
  - Execută sarcini structurate şi nestructurate, cu termene limită şi sub presiunea timpului, precum şi asumarea responsabilităţii rezultatelor obţinute de structurile în subordine;
  - Activitatea implică:
    - Grad mare de libertate de decizie fără supervizare directă;
    - Interacţiuni sociale şi deplasări frecvente;
- *Riscuri:* îmbolnăviri cauzate de stres;
- *Consecinţele erorilor:* pot fi foarte grave.

SPECIFICAŢIILE POSTULUI
(CERINŢELE POSTULUI CU PRIVIRE LA CUNOŞTINŢE, DEPRINDERI, ABILITĂŢI, ATITUDINI - CDAA)

1. *Cerinţe generale pentru post din partea stakeholderilor:*
   - Iniţiativă şi performanţă în efectuarea sarcinilor şi luarea deciziilor din aria de competenţă, la nivelul calitativ şi cantitativ prescris în standardele de performanţă aferente postului;
   - Responsabilitate şi răspundere pentru rezultatele obţinute de structurile în subordine, la nivelul calitativ şi cantitativ prescris în standardele de performanţă aferente postului, inclusiv rezolvarea solicitărilor stakeholderilor externi, la standardele şi la termenele stabilite;

- Asigurarea comunicării adecvate cu stakeholderii externi şi interni;
- Respectarea legilor şi normativelor în vigoare aplicabile, inclusiv respectarea şi aplicarea normelor şi procedurilor de securitate şi sănătate în muncă (NSSM) şi de prevenire şi stingere a incendiilor (PSI).

2. *Nivelul de educaţie şi calificare:*
   - Studii superioare de specialitate; master în managementul resurselor umane, master în administrarea afacerilor sau similare SAU o combinaţie de experienţă, educaţie şi training echivalentă, care poate furniza cunoştinţele, deprinderile, abilităţile şi atitudinile cerute;
   - Nivel de calificare: N6, N7.

3. *Experienţă şi educaţie:*
   - Minim cinci ani de experienţă ca specialist de resurse umane şi / sau training specific;
   - Studii universitare, de preferat în domeniile resurse umane, administraţie publică, management, psihologie sau un domenii conexe; Master în domeniul resurselor umane sau MBA (este indicat) sau orice combinaţie echivalentă de educaţie, training şi experienţă care poate furniza cunoştinţele, deprinderile, abilităţile şi atitudinile cerute.

4. *Cunoştinţe:*
   - C1: Principii şi practici de managementul resurselor umane;
   - C2: Principii şi practici de management aplicate la analiza şi evaluarea politicilor, programelor şi nevoilor operaţionale, în special în domeniul resurselor umane;
   - C3: Mediul intern şi extern al firmei şi domeniul strategic la nivelul întregii firme, al Sucursalei şi la nivelul DRU;
   - C4: Legislaţia muncii şi conexă, literatura de specialitate curentă, alte surse de informare (de exemplu, Internet etc.);
   - C5: Limba română (exprimare corectă oral şi în scris) şi limba engleză (citit – nivel avansat; scris – nivel mediu; vorbit – nivel mediu);
   - C6: Operare PC, inclusiv baze de date şi programe specifice de managementul resurselor umane.

5. *Deprinderi:*

- D1: de manipulare a informaţiilor – culegere de date în limba română şi cel puţin într-o limbă de circulaţie internaţională (engleza), analiză, interpretare, sinteză, baze de date, e-comunicare;
- D2: de aplicare a judecăţii independente şi a criteriilor de acurateţe şi completitudine la redactarea rapoartelor şi a recomandărilor aferente;
- D3: de înţelegere, interpretare şi aplicare a regulilor şi reglementărilor specifice managementului resurselor umane;
- D4: de consiliere şi sprijinire a angajaţilor; coaching şi mentoring;
- D5: de formare, dezvoltare şi facilitare a lucrului în echipe;
- D6: de negociere;
- D7: de leadership şi motivare a angajaţilor;
- D8: de planificare: de stabilire a priorităţilor şi programare pe termen lung;
- D9: de organizare şi coordonare;
- D10: de luare a deciziilor programate şi neprogramate;
- D11: de control a activităţilor şi rezultatelor;
- D12: de interacţiune şi evaluare în cadrul interviurilor.

6. *Abilităţi:*

- Ab1: de utilizare eficientă şi eficace a resurselor financiare, tehnologice şi umane din sfera proprie de activitate;
- Ab2: de managementul timpului, inclusiv respectarea termenelor de execuţie a sarcinilor;
- Ab3: aplicarea judecăţii independente la rezolvarea problemelor de resurse umane;
- Ab4: de înţelegere clară a propriilor înclinaţii subiective;
- Ab5: inteligenţă emoţională;
- Ab6: de comunicare orală şi scrisă: transmiterea informaţiilor clar, complet, concis, concret, corect; claritate, precizie şi acurateţe în formularea procedurilor şi instrucţiunilor;
- Ab7: de ascultare activă;
- Ab8: de analiză şi sinteză;
- Ab6: de interacţiune interumană eficace, cu tact cu toate persoanele implicate, indiferent de rasă, etnie, sex, vârstă sau statut economic, profesional şi social;

- Ab9: de rezolvare constructivă a conflictelor;
- Ab10: specifice pentru agent schimbare:
  - înţelegere clară a propriei personalităţi şi a rolului ca agent al schimbării;
  - crearea unui climat deschis şi receptiv pentru schimbare;
  - identificarea zonelor favorizante pentru schimbare;
  - disponibilităţi pentru reducerea rezistenţei la schimbare;
- Ab11: de creare a unui climat deschis, de încredere care să sprijine performanţa.

7. *Atitudini:*
   - At1: Consecvenţă
   - At2: Deschidere
   - At3: Discreţie
   - At4: Echitate
   - At5: Flexibilitate
   - At6: Încredere
   - At7: Loialitate
   - At8: Obiectivitate
   - At9: Onestitate
   - At10: Orientare către rezultate
   - At11: Orientare către eficienţă
   - At12: Persuasiune
   - At13: Punctualitate
   - At14: Seriozitate

CAPITOLUL 3
METODOLOGIE GENERALĂ DE PROIECTARE A SISTEMULUI DE EVALUARE A PERFORMANȚEI ANGAJAȚILOR

3.1. STANDARDE ŞI CRITERII DE PERFORMANŢĂ[1]

3.1.1. Cerinţe obligatorii minimale pentru standardele de performanţă

Standardele de performanţă sunt destinate postului (şi / sau posturilor se acelaşi fel) şi **NU** unei anumite persoane.

Standardele trebuie să fie rezonabile şi adecvate, indiferent de persoana care ocupă un anumit post.

Dacă descrierea postului explică *CE* trebuie făcut, **standardele de performanţă enunţă *CÂT DE BINE* trebuie îndeplinite sarcinile**.

3.1.2. Criterii de performanţă

CRITERIU = element hotărâtor; *principiu pe baza căruia se face o apreciere, o clasificare etc.*

Criterii temporale

Se referă la termenele de realizare / predare a lucrărilor. De exemplu:

- realizarea proiectelor la timpul stabilit;

---

[1] Subcapitolele 3.1. – 3.5. constituie un cadru de referinţă pentru structurarea sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor elaborat după: Costley şi Todd (1987), Cummings şi Worley (1993), Huţu (2007), Milkovich şi Boudreau (1991), Northcraft şi Neale (1994), Robbins (2001), Robbins şi Judge (2011), Sherman şi Bohlander (1992), Sherman, Snell şi Bohlander (2001), Shermerhorn, Hunt şi Osborn (2000), Snell şi Bohlander (2011), Torrington şi Hall (1998), Torrington, Hall, Taylor şi Atkinson (2011)

- încadrarea timpului de rezolvare a corespondenţei în limitele stabilite;
- termene limită standard pentru: planificare, răspuns la telefon, întocmirea evidenţelor contabile etc.

Criterii numerice

Consideră rezultatele muncii prestate în termeni numerici. De exemplu:

- număr de comenzi primite;
- volumul vânzărilor etc.

Criterii financiare

Consideră rezultatele muncii prestate în termeni numerici. De exemplu:

- respectarea bugetelor de venituri şi cheltuieli;
- reducerea costurilor;
- realizarea profitului prognozat;
- nivelul stocurilor;
- generarea de venituri etc.

Criterii procedurale

Consideră rezultatele muncii prestate în termeni procedurali, de preferinţă integrat cu sistemul calităţii. De exemplu:

- timpul de răspuns la reclamaţiile clienţilor;
- modul de a furniza informaţii etc.

Criterii negative

Fundamentează măsurarea performanţei prin contra-performanţă. De exemplu:

- număr de reclamaţii;
- feedback negativ de la colegi;
- anularea sarcinilor;
- reducerea utilizării unor beneficii discreţionare (parcări, maşină de serviciu etc.)

Criterii de reprezentare

Consideră rezultatele muncii prestate în termeni de reprezentare a firmei, departamentului etc. De exemplu:

- abordarea relaţiilor cu clienţii;

- standarde de îmbrăcăminte;
- comportamentul şi prezentarea generală la şedinţe;
- erori de scriere la tastaturi etc.

3.2. ETAPE DE STABILIRE A STANDARDELOR DE PERFORMANŢĂ

1. Trecerea în revistă a politicilor firmei cu privire la standardele de performanţă; de exemplu:
   - Standardele trebuie scrise în aşa fel încât să permită depăşirea lor deoarece (altfel este demotivant);
2. Identificarea sarcinilor, funcţiilor sau obiectivelor **CRITICE** pentru care se vor elabora standarde de performanţă;
3. Determinarea **CRITERIILOR DE SUCCES** pentru performanţă – are două aspecte de conţinut, primul legat de nivelul mediu de performanţă necesar pentru a asigura succesul realizării cerinţelor, iar al doilea orientat către realizarea de nivele superioare de performanţă, care să asigure depăşirea cerinţelor; exemple:
   A. Exemple de indicatori pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă:
   - Acurateţe;
   - Sincronizare cu termenele de execuţie stabilite;
   - Satisfacţia clienţilor;
   - Leadership;
   - Managementul resurselor (costuri, materiale, resurse umane, spaţiu, tehnologie etc.);
   - Calitatea şi / sau productivitatea;
   - Iniţiativa;
   - Inventivitate;
   - Inovare;
   - Etc.;

   B. Exemple de indicatori de calitate - grad de performanţă care depăşeşte cerinţele:

- Consecvenţa aplicării protocoalelor / standardelor profesionale;
- Profesionalism;
- Adecvare;
- Uşurinţa de utilizare a produselor sau calitatea interacţiunilor generate de furnizarea de servicii;
- Completitudine;
- Aparenţă conform cu criteriile de reprezentare;
- Stabilitate sau creştere continuă;
- Depăşirea cerinţelor de performanţă;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor aplicate;
- Gradul de interes generat;
- Atenţie la detalii;
- Libertate de a acţiona;
- Anticiparea nevoilor;
- Găsirea de soluţii imaginative;
- Etc.

4. În standardele de performanţă se vor include oricare dintre următoarele elemente care sunt adecvate pentru sarcinile, funcţiile sau obiectivele relative postului:
   - *Comportamente sau rezultate dorite* descrise în termeni specifici, obiectivi, verificabili;
   - *Măsuri ale performanţei şi elemente de verificare a performanţei* – nu este întotdeauna posibil şi adecvat să se măsoare performanţa, dar performanţa poate fi întotdeauna verificată;
   - *Marje de eroare sau grad de perfecţiune cerut* - se va pune întrebarea de câte ori într-un an nivelul de performanţă poate fi necorespunzător până a da angajatului un calificativ care să recomande în mod formal acţiuni de îmbunătăţire; pot fi exprimate în termeni de: rate ale erorilor, procent impus de rezultate corecte sau orice alt indicator semnificativ pentru cazul respectivă;
   - *Prevederi pentru situaţii speciale* – dacă există circumstanţe dincolo de controlul angajatului, care por afecta performanţa acestuia, în definiţia

standardului de performanţă trebuie incluse elemente care să recunoască influenţa acestor circumstanţe;

5. Redactarea standardelor de performanţă – trebuie început cu "nivelul mediu" (îndeplineşte cerinţele de performanţă pe perioada de referinţă pentru măsurare), după care trebuie definite nivelele superioare şi inferioare de performanţă; se va utiliza unul din următoarele formate:
   - "Nivelul mediu" de performanţă va fi demonstrat când…
   - Ocupantul postului va demonstra "nivel mediu" al performanţei când ….
   - Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe când…
6. Verificarea standardelor de performanţă – este recomandabil să se răspundă la următoarele întrebări (legate de modelul SMART):
   - *Standardele sunt realiste?* Standardele ar trebui să fie realizabile şi în concordanţă cu cea ce este necesar pentru a fi îndeplinite funcţiile postului şi sarcinile aferente; standardele de performanţă care satisfac aşteptările reprezintă nivelul minim acceptabil de performanţă pentru toţi angajaţii pe acelaşi tip de post;
   - *Standardele sunt specifice?* Standardele ar trebui să spună angajatului, cu exactitate, ce acţiuni şi rezultate specifice se aşteaptă de la acesta;
   - *Standardele se bazează pe date măsurabile şi / sau observări şi informaţii verificabile?* Performanţa poate fi măsurată, de exemplu, în termeni de cost, calitate, cantitate şi respectarea termenelor;
   - *Standardele de performanţă sunt în concordanţă cu obiectivele organizaţionale?* Standardele fac legătura dintre performanţa individuală şi de grup şi obiectivele organizaţionale, deci, ca urmare, ar trebui să fie în concordanţă cu acestea; succesul misiunii organizaţiei depinde de această legătură strategică;
   - *Standardele de performanţă sunt ambiţioase?* Standardele pot descrie performanţă care să depăşească cerinţele; recunoaşterea unui nivel superior de performanţă este crucială pentru motivarea angajaţilor;
   - *Standardele de performanţă sunt clare şi uşor de înţeles?* Angajaţii care urmează a fi evaluaţi pe baza standardelor de performanţă ar trebui să le poată înţelege cu uşurinţă; ca urmare, standardele ar trebui să fie exprimate utilizând limbajul postului;

- *Standardele de performanță sunt dinamice?* Așa cum obiectivele organizaționale, tehnologiile, activitățile sau experiențele se modifică în timp și standardele de performanță ar trebui să evolueze.

3.3. CINE TREBUIE SĂ EVALUEZE PERFORMANȚA?

Datorită complexității sarcinilor în cadrul companiilor moderne, este adeseori nerealist să se creadă că o singură persoană poate observa exhaustiv și evalua corect performanța angajaților. Din această cauză, tot mai frecvent sunt utilizate, simultan sau alternativ, mai multe *categorii de evaluatori*:

- *Șeful direct* (manager / supervizor) – reprezintă demersul tradițional; managerii se plâng frecvent că nu au destul timp pentru a observa comportamentele subordonaților; în acest context, dacă performanța nu este înregistrată cu acuratețe și consecvent, evaluările vor fi eronate; pentru a preîntâmpina evaluarea superficială, de obicei rezultatele evaluărilor vor fi prezentate unui superior al managerului evaluator, ceea ce va aduce un plus de obiectivitate și o perspectivă mai largă asupra performanței angajatului respectiv decât utilizarea exclusivă a evaluării efectuată de șeful direct;

- *Auto-evaluarea* – evaluarea performanței efectuată de angajat, în general cu ajutorul unui formular tip pe care îl completează înainte de interviul de evaluare; este benefică din punct de vedere al implicării angajatului în procesul de evaluare; utilizată în conjuncție cu alte surse, este o sursă valoroasă de informații; este o metodă prin care angajatul are oportunitatea de a identifica și examina propriile puncte tari și slabe și conduce la discuții cu privire la barierele care împiedică realizarea standardelor de performanță; în cadrul interviului de evaluare, managerul discută cu angajatul fișa de auto-evaluare și stabilesc împreună rezultatele finale ale evaluării; demersul este adecvat atunci când managerul și angajatul stabilesc împreună obiectivele viitoare de performanță sau planuri de dezvoltare a carierei angajatului; din cauza subiectivismului angajatului, care cel mai frecvent duce la

supraapreciere, acest tip de evaluare este mai adecvat pentru scopuri de dezvoltare decât pentru decizii administrative;

- *Evaluarea de către subordonaţi* – este evaluarea performanţei unui şef de către angajaţii din subordine, în scopul de a determina nevoi de dezvoltare; deoarece acest tip de evaluare dă putere angajaţilor asupra şefilor lor, managerii sunt adesea reticenţi să promoveze acest tip de evaluare; dar acesta este feedbackul care furnizează informaţii cu privire la perspectiva angajaţilor asupra managerului evaluat, deci o sursă foarte importantă de informaţii; s-a observat că, atunci când managerii caută feedback de la angajaţi cu privire la evoluţia lor, performanţa lor se îmbunătăţeşte substanţial; în timp ce elemente legate de sarcinile specifice, cum ar fi planificare şi organizare, bugete, creativitate sau abilitate analitică, sunt considerate ca fiind neadecvate pentru a fi evaluate de către subordonaţi, elementele legate de relaţiile cu angajaţii sunt recomandate pentru evaluarea de către subordonaţi, incluzând:
    - Leadership;
    - Delegare de autoritate;
    - Coordonarea eforturilor membrilor echipei pe care o conduce;
    - Interes faţă de subordonaţi;
    - Etc.
- *Evaluarea de către colegi* – evaluarea performanţei de către colegii angajatului evaluat, în general pe formulare standard care sunt apoi prelucrate pentru a genera un profil unic, utilizat în cadrul interviului de evaluare administrat de către managerul direct al angajatului; sunt valoroase pentru că ofertă informaţii mai realiste, mai corecte şi mai valide decât cele ale superiorilor; totodată, colegii văd şi alte dimensiuni ale performanţei decât superiorii, printre care abilităţi de leadership şi abilităţi în relaţiile interpersonale; există totuşi o serie de motive pentru care acest tip de evaluări nu este aplicat destul de frecvent în organizaţii:
    - sunt considerate un „concurs de popularitate”;
    - managerii sunt reticenţi pentru că riscă să piardă controlul asupra evaluării;
    - cei care sunt evaluaţi negativ s-ar putea răzbuna pe colegi;

- colegii utilizează elemente subiective cum ar fi stereotipul în timpul evaluării; evaluările colegilor *nu* sunt recomandabile pentru decizii administrative în medii competitive cum ar fi vânzările sau publicitatea;

- *Evaluarea echipei* – este o extensie a metodei precedente, bazată pe principiile Managementului Calităţii Totale – TQM (stabilirea de obiective în relaţie cu cerinţele clienţilor, măsurarea performanţei în relaţie cu standardele stabilite, identificarea de oportunităţi de îmbunătăţire continuă), care recunoaşte realizările echipei mai degrabă decât performanţa individuală; din punct de vedere al evaluării performanţelor, metodele MRU şi cele TQM sunt perfect complementare, cu diferenţa că metodele MRU sunt axate pe individ, iar cele TQM pe întregul sistem; evaluarea echipelor este metoda care poate sparge barierele între indivizi , încurajând efortul colectiv; sistemul este completat cu utilizarea stimulentelor sau a compensaţiilor variabile pentru întreaga echipă;

- *Evaluarea de către clienţi / clienţi* - metodă de evaluare a performanţei, bazată de asemeni pe principiile TQM, care urmăreşte evaluarea atât din partea clienţilor externi, cât şi din partea clienţilor externi ai angajatului evaluat:
  - *Clienţii externi* - managerii stabilesc măsuri cu privire la serviciile aduse clienţilor derivate din obiective specifice pentru angajaţi, legate de obiectivele firmei; obiectivele specifice sunt legate de salarizarea angajaţilor prin intermediul unor programe de stimulente; datele rezultate din anchetele aplicate clienţilor sunt incorporate în evaluarea performanţei;
  - *Clienţii interni* - oricine în cadrul organizaţiei care depinde de rezultatele muncii unui angajat este un client intern (de exemplu, managerii care depind de rezultatele unor procese de recrutare şi selecţie efectuate de departamentul de RU, sunt clienţi interni şi completează fişe de evaluare destinate clienţilor interni); Feedbackul obţinut pe această cale este foarte valoros, atât ca sursă de date pentru măsuri administrative, cât şi ca sursă de informaţii destinate dezvoltării carierei angajaţilor:

- *Evaluarea de tip 360^0:*
  - Porneşte de la ideea că posturile presupun o multitudine de aspecte, iar oameni diferiţi văd lucruri diferite sau văd lucrurile în mod diferit. Metoda intenţionează să furnizeze o apreciere cât mai fidelă a performanţei angajaţilor prin intermediul;
  - Deşi la început s-a aplicat numai la nivel managerial în domeniul dezvoltării carierei, metoda a migrat către evaluarea performanţei şi alte aplicaţii administrative; deoarece sistemul combină mai multe tipuri de informaţii, administrarea sa poate deveni complexă, motiv pentru care utilizarea tehnologiei WEB (Internet, Intranet) este un element esenţial pentru compilarea şi agregarea eficientă a informaţiei;
  - Având în vedere complexitatea şi (re)sentimentele care pot fi generate la nivelul celor evaluaţi, există argumente pro şi contra aplicării metodei:

PRO	CONTRA
• Aportul perspectivelor multiple conduce la o imagine mai clară asupra sistemului	• Sistemul este prea complex
• Calitate superioară a informaţiei (calitatea respondenţilor este mai importantă decât numărul acestora)	• Feedbackul poate intimida şi determina resentimente dacă angajaţii simt că evaluatorii au dat "verdicte" negative rău intenţionate
• Complementează iniţiativele TQM prin scoaterea în evidenţă a echipelor şi a clienţilor interni / externi	• Ar putea să fie generate opinii contradictorii, chiar dacă, din punctul lor de vedere, toate pot avea dreptate
• S-ar putea să diminueze erorile / prejudiciile de vreme ce informaţiile provin din surse diferite	• Pentru a funcţiona adecvat, sistemul are nevoie de training extensiv a tuturor celor implicaţi

PRO	CONTRA
• Feedbackul din partea colegilor şi a altora ar putea să conducă la creşterea interesului angajaţilor pentru dezvoltare profesională	• Angajaţii ar putea trişa prin furnizarea de date eronate (pozitive sau negative) • Evaluatorii nu au răspundere pentru modul de evaluare deoarece sunt anonimi

Pentru a asigura funcţionarea sistemului de evaluare la maximum de calitate şi acceptare, se impune respectarea următoarelor reguli:

- *evaluatorii sunt anonimi* (evaluarea dată de şeful direct este o excepţie de la această regulă);
- *evaluatorii sunt responsabili* pentru informaţiile furnizate;
- *prevenirea trişării* (acordarea de punctaje prea mari sau prea mici) prin controlul riguros şi îndepărtarea fişelor de evaluare invalide;
- *utilizarea pe proceduri statistice* - se vor trata cu deosebită circumspecţie combinaţiile de date cu caracter evident subiectiv;
- *identificare şi cuantificarea erorilor* - se vor verifica preferinţe / prejudicii legate de vârstă, gen, etnie sau alţi factori de grup discriminatorii.

3.4. PROCESUL EVALUĂRII PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR

- *Stabilirea unui plan de evaluare* - se va începe cu explicarea obiectivelor sistemului de evaluare a performanţei; de exemplu, un plan de evaluare destinat dezvoltării carierei poate fi diferit de un plan de evaluare destinat unei decizii în domeniul salarizării; de asemenea, se vor explica mecanismele sistemului de evaluare, inclusiv modul de aplicare a metodei, cine va conduce procesul şi care sunt standardele de performanţă vizate, precum şi punctele slabe potenţiale şi problemele care ar putea să apară;

- *Asigurarea minimizării erorilor evaluatorului*:
  - *Erori ale tendinţei centrale* - datorate încadrării tuturor angajaţilor în jurul valorii medii; trebuie să se explice evaluatorilor că este imposibil ca toţi indivizii să se comporte la fel şi că există diferenţieri semnificative în domenii ca productivitatea, relaţiile interpersonale etc.;
  - *Erori datorate toleranţei sau stricteţii* - evaluatorul are tendinţa să noteze exagerat de bine sau exagerat de slab subiecţii analizaţi; o cale d ea elimina acest tip de erori este definirea clară a caracteristicilor sau dimensiunilor performanţei şi furnizarea de descrieri semnificative ale comportamentelor, cunoscute sub denumirea de „ancore" ale scalei de măsurare; o altă cale este de a utiliza o „distribuţie forţată", adică de a plasa anumite procentaje a angajaţilor în diverse categorii de performanţă (de exemplu, s-ar putea cere ca 10% dintre evaluări să fie excelente / slabe); evaluarea în contextul dat de „distribuţia forţată" poate introduce însă alte tipuri de erori, mai ales dacă un procent mare de angajaţi au performanţe peste medie, fapt pentru care multe firme au abandonat-o;
  - *Erori datorate noutăţii* - se consideră mai ales cele mai recente comportamente ale angajatului evaluat, în detrimentul comportamentelor manifestate pe întreaga perioadă de evaluare; pentru a minimiza această eroare, performanţa trebuie înregistrată pe tot parcursul intervalului de evaluare, datele fiind apoi utilizate la interviul de evaluare; dacă nu se fac astfel de înregistrări, evaluatorul îşi va aminti numai comportamentele cele mai recente, distorsionând evaluarea;
  - *Erori de contrast* - datorate înclinaţiei evaluatorului de a atribui valori mai mari sau mai mici pentru performanţa angajatului evaluat, în funcţie de rezultatele înregistrate la evaluarea precedentă; apar mai ales cânt evaluatorul trebuie să facă o ierarhizare descrescătoare a angajaţilor cu privire la performanţele obţinute; pot fi diminuate prin stabilirea de standarde obiective şi "ancore" comportamentale;
  - *Erori de tip „Similar-cu-mine"* - apar când evaluatorul exagerează în mod pozitiv evaluarea din cauza relaţiilor personale cu angajatul

evaluat; poate fi o eroare cu influenţe puternice, iar atunci când este bazată pe rasă, religie, sex sau alte categorii protejate, poate deveni discriminatorie; evaluatorii trebuie să fie întotdeauna alerţi cu privire la stereotipurile pe care le pot aplica unor grupuri particulare (de exemplu, femei / bărbaţi) deoarece evaluarea poate fi distorsionată din cauza acestor stereotipuri; aceste probleme se vor agrava dacă standardele de performanţă nu sunt clar stabilite sau au o doză mare de subiectivism;

- *Training pentru feedback* - este necesar în vederea conducerii interviului de feedback, în care se prezintă angajatului rezultatele evaluării, se discută problemele curente legate de munca sa şi se stabilesc obiectivele pentru viitor; sesiunile de training trebuie să acopere cel puţin următoarele domenii:
  - Comunicare eficace;
  - Diagnoza cauzelor care stau la baza problemelor de performanţă;
  - Stabilirea de obiective.

- În vederea realizării unor sesiuni de evaluare performante, se poate utiliza o *listă de control* (checklist) pentru a asista evaluatorul în procesul de planificare a interviului de evaluare:
  - *Programare:*
    - programează evaluarea ăi notifică angajatul cu 2 săptămâni sau 10 zile în avans;
    - roagă angajatul să se pregătească pentru evaluare prin trecerea în revistă a performanţei sale, a obiectivelor postului şi a obiectivelor de dezvoltare a carierei;
    - precizează foarte clar că aceasta va fi evaluarea anuală a performanţei;
  - *Pregătirea evaluării:*
    - trece în revistă documentaţia cu privire la performanţă colectată de-a lungul anului, concentrându-te pe modelele de comportament de muncă dezvoltate;
    - fii pregătit să dai exemple specifice de performanţă peste şi sub medie;

- dacă performanţa este slabă, discută schimbările ce trebuie să aibă loc pentru a o îmbunătăţi; dacă performanţa este peste medie, discută metodele de întărire a comportamentului;
- după scrierea raportului, lasă-l deoparte câteva zile şi apoi revizuieşte-l încă odată;
- urmează toate etapele impuse prin sistemul organizaţional de evaluare a performanţei;

- *Conducerea evaluării:*
  - selectează un loc confortabil, fără factori perturbatori; mediul trebuie să încurajeze o discuţie deschisă şi onestă;
  - discută de fiecare element al evaluării pe rând, considerând atât punctele tari, cât şi pe cele slabe;
  - fii specific şi descriptiv, nu general şi critic; raportează cele întâmplate nu le evalua;
  - discută şi rezolvă controversele; solicită acordul angajatului cu rezultatele evaluării;
  - discută şi proiectează planuri pentru *acţiuni corective* în vederea dezvoltării;
  - menţine un demers profesional pe tot parcursul procesului de evaluare.

3.5. ANALIZA ŞI SELECŢIA METODELOR DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR

3.5.1. Metode bazate pe trăsături caracteristice

Această categorie de metode vizează măsurarea gradului în care un angajat posedă anumite caracteristici considerate ca importante pentru efectuarea sarcinilor şi pentru organizaţie în general (creativitate, iniţiativă, leadership etc.).

În ciuda subiectivismului, sunt cele mai populare sisteme de evaluare a performanţei deoarece sunt uşor de proiectat şi utilizat. Dacă însă un sistem de evaluare a performanţei angajaţilor bazat pe trăsături caracteristice nu este proiectat pe baza unei analize corecte şi detaliate a postului, există pericolul să fie foarte

subiectiv şi predispus la erori. De aici pericolul unor evaluări ne-etice sau chiar ilegale, cu posibile implicaţii în justiţie, care înseamnă, din punct de vedere al organizaţiei, pierderi de timp şi de bani, deci performanţă slabă, iar din punct de vedere al resursei umane, crearea unui climat bazat pe o etică îndoielnică, cu implicaţii extrem de negative asupra motivaţiei şi satisfacţiei în muncă. Deci, performanţă slabă!

Metoda scalei grafice de evaluare

Fiecare trăsătură sau caracteristică ce trebuie evaluată este reprezentată de o scală în cadrul căreia evaluatorul indică gradul în care subiectul evaluat prezintă trăsătura / caracteristica măsurată; există multe variaţii ale acestor scale de măsurare, care depind de:

- Caracteristicile sau dimensiunile măsurate;
- Gradul de claritate a definirii performanţei dimensiunii măsurate;
- Gradul de claritate al definirii gradaţiei scalei de măsurare.

Metoda scalei „standarde amestecate"

Evaluatorul face trei descrieri ale fiecărei trăsături evaluate, care reflectă trei nivele de performanţă: superior, mediu şi inferior; descrierile sunt apoi înşiruite la întâmplare pentru a forma scala „Standarde amestecate".

Angajaţii sunt apoi evaluaţi indicându-se dacă performanţa lor pentru fiecare trăsătură considerată este mai bună decât..., egală cu... sau mai slabă decât... standardul stabilit pentru fiecare trăsătură.

Metoda „Alegeri-forţate"

Cere evaluatorului să aleagă din mai multe declaraţii ale angajatului evaluat cu privire la îndeplinirea standardelor de performanţă, aranjate în perechi.

Deşi pot părea la fel de favorabile sau nefavorabile, declaraţiile sunt proiectate să facă distincţia între succes şi eşec.

Evaluatorul alege câte o propoziţie din fiecare pereche, fără să ştie care dintre propoziţii descrie corect comportamentul de muncă.

Una dintre limitările metodei este costul ridicat al stabilirii şi menţinerii validităţii. Datorită validităţii limitate şi a lipsei unor descrieri mai detaliate a comportamentelor, care ar conduce la stabilirea unor obiective pentru îmbunătăţire,

poate produce frustrări şi este utilizată din ce în ce mai rar în programele de evaluare a performanţei angajaţilor

Metoda eseului

Spre deosebire de celelalte metode, această metodă este nestructurată şi cere evaluatorului să compună o declaraţie cu privire la comportamentul angajatului evaluat.

Se vor descrie punctele tari şi punctele slabe şi se vor face recomandări pentru dezvoltarea angajatului. Este de obicei utilizată împreună cu alte metode de evaluare pentru că oferă informaţii descriptive suplimentare cu privire la performanţă, ca, de exemplu:

- trăsăturile unice ale angajatului evaluat (talente şi deprinderi speciale, grad de promovabilitate, puncte tari şi puncte slabe etc.);
- limitările principale sunt legate de consumul mare de timp din partea evaluatorului, de abilităţile sale în comunicarea scrisă (claritate, compoziţie etc.), subiectivism şi pericolul omiterii unor aspecte relevante, cu consecinţe negative asupra procesului de evaluare.

3.5.2. Metode bazate pe comportamente

Metodele aparţinând acestei categorii au fost dezvoltate pentru a complementa metodele bazate pe trăsături, care sunt prea vagi şi subiective. Se bazează pe faptul că unul dintre modurile de a îmbunătăţi scalele de evaluare este descrierea comportamentelor de-a lungul unor scale continue, care permit evaluatorului să identifice mai uşor cărui punct de pe scală îi corespunde comportamentul angajatului evaluat.

Metodele bazate pe comportamente descriu tocmai acţiunile care ar trebui (sau nu) să fie promovate în timpul executării sarcinilor şi furnizează angajaţilor feedback pentru dezvoltare.

Metoda incidentului critic

Un *„incident critic"* are loc atunci când rezultatul comportamentului de muncă a unui angajat este ori neobişnuit de bun, ori neobişnuit de slab.

Un avantaj al acestei metode este acoperirea întregii perioade de evaluare (minimizează erorile datorate noutăţii). Este o metodă favorabilă discuţiilor cu privire la dezvoltarea angajaţilor, dar poate produce sentimente negative dacă nu sunt abordate atât aspectele pozitive, cât şi cele negative. Contribuţia cea mai semnificativă a metodei este la dezvoltarea de specificaţii ale postului şi ca bază pentru construcţia altor proceduri de evaluare.

Metoda listei de control a comportamentelor

Este una dintre cele mai vechi metode de evaluare, în cadrul căreia evaluatorul marchează acele propoziţii care crede că sunt în concordanţă cu performanţa sau comportamentul angajatului.

Scală de evaluare bazată pe comportamente specifice (BARS - Behaviorally Anchored Rating Scale)

Metode constă în completarea unei serii de 5-10 scale verticale, câte una pentru fiecare dimensiune importantă a performanţei angajatului evaluat. Aceste dimensiuni sunt „ancorate" prin comportamentele identificate prin metode incidentului critic în cadrul analizei postului. Incidentele critice sunt plasate de-a lungul scalei şi sunt notate în concordanţă cu importanţa pentru îndeplinirea cu succes a sarcinilor.

Notarea comportamentelor critice se face conform opiniei experţilor, de obicei comitete formate din subordonaţi şi manageri. „Ancorele" se stabilesc pentru fiecare dimensiune a postului şi se exprimă prin propoziţii clare şi agreate de minim 70% din membrii comitetului respectiv.

Un avantaj este participarea unor angajaţi din afara departamentului de resurse umane la dezvoltarea instrumentului de evaluare, ceea ce poate conduce la un grad mai mare de acceptare a procesului şi rezultatelor evaluării. De asemenea, scalele care rezultă au un grad mare de validitate de conţinut. Principalele dezavantaje sunt consumul mare de timp şi efort pentru dezvoltarea scalelor şi specificitatea acestora (nu pot fi utilizate decât pentru postul pentru care au fost proiectate).

Scala de observare a comportamentelor (BOS - Behavior Observation Scale)

BOS este o metodă de evaluare similară cu BARS, care are avantajul că evaluatorul joacă mai degrabă rolul observatorului decât al judecătorului, deci poate

furniza feedback constructiv angajatului. BOS este preferată scalelor pentru trăsături şi BARS pentru:

- obiectivitate;
- distingerea clară a celor care au performanțe bune de ceilalți;
- feedback;
- identificarea nevoilor de training.

3.5.3. Metode bazate pe rezultate

În loc să evalueze trăsăturile sau comportamentele angajaţilor, multe organizaţii evaluează rezultatele muncii acestora.

Avocaţii acestor metode susţin că sunt mult mai obiective şi mobilizatoare pentru angajaţi deoarece aceştia sunt responsabili pentru sarcinile îndeplinite şi au şi puterea să decidă cu privire la metodele utilizate (control prin rezultate etc.).

Măsuri ale productivităţii

Dintre indicatorii performanţei care măsoară rezultatele activităţii angajaţilor pot fi menţionate:

- pentru „reprezentanţi vânzări" – volumul vânzărilor, atât în număr de unităţi vândute, cât şi în total încasări;
- pentru muncitori productivi – numărul de unităţi produse vs. numărul de defecte detectate;
- pentru manageri la vârf – profiturile şi rata de creştere a companiei;
- etc.

Indicatorii fac legătura directă între realizările angajaţilor şi rezultatele pozitive sau negative obţinute de organizaţie. Deci, prin evaluarea rezultatelor se poate face alinierea directă a angajaţilor cu obiectivele organizaţionale.

Aceste criterii pot fi însă contaminate de factori externi pe care angajaţii nu îi pot influenţa, pot încuraja angajaţii să demonstreze performanţă înaltă pe termen scurt, neglijând performanţa pe termen lung sau pot încuraja o mentalitate exclusivistă de tipul „ceea ce se măsoară, se face", care ignoră factori de interacţiune cum ar fi cooperarea, adaptabilitatea, iniţiativa şi grija pentru relaţiile umane, foarte importanţi pentru succes.

Management prin obiective (MBO)

De peste 60 de ani această metodă stă la baza evaluării performanţei în raport cu realizarea de către angajatul considerat a obiectivelor fixate prin acord mutual cu managementul (costuri de producţie etc.).

Sistemul funcţionează prin intermediul unui proces ciclic de fixare a obiectivelor în întreaga organizaţie şi poate fi integrat cu managementul calităţii totale:

- După parcurgerea etapelor de stabilire şi execuţie a obiectivelor, cu evaluarea pe parcurs şi finală a rezultatelor, se face conexiunea între angajaţi şi performanţa organizaţiei, după care ciclul este reluat;
- *Obiectivele*:
    - Desemnează rezultatele finale urmărite prin procedurile operaţionale şi explică ce încearcă să facă organizaţia în mod practic;
    - Descriu rezultate MĂSURABILE, de obicei pe termen scurt;
    - Sunt SPECIFICE - dau direcţie pentru deciziile de zi cu zi;
    - Trebuie să fie SMART:
        - **S** (imple) - nu generale şi vagi sau focalizate pe activităţi care nu au un scop clar;
        - **M** (easurable);
        - **A** (chievable) - nu prea optimiste / pesimiste;
        - **R** (ealistic) - nu prea numeroase şi neechilibrate;
        - **T** (ime) - focalizare pe termene precise;

Pentru a avea succes, programele de management prin obiective trebuie integrate în sistemul total de management şi nu interpretate ca o sarcină în plus. Mai mult, managerii trebuie să fie dispuşi să delege putere şi responsabilitate angajaţilor şi să fixeze şi să îndeplinească obiective prin metode alese de ei înşişi.

<u>Recomandări</u>:

- managerii şi angajaţii trebuie să ştie şi să vrea să stabilească obiective împreună; stabilirea de obiective SMART poate creşte productivitatea cu 10-25% pentru că ajută angajaţii să se concentreze pe sarcinile cele mai importante, pentru care au responsabilitate şi răspundere cu privire la rezultate; de asemenea, metoda stabileşte un sistem automat de feedback care stimulează învăţarea;

- obiectivele trebuie să fie cuantificabile şi măsurabile, atât pe termen scurt, cât şi pe termen lung şi trebuie însoţite de descrierea modului cum vor fi îndeplinite;
- rezultatele aşteptate trebuie să fie în sfera de control a angajatului pentru a elimina / minimiza contaminarea criteriilor;
- obiectivele trebuie să fie consecvente pentru fiecare nivel (management de vârf, management şi angajaţi);
- managerii şi angajaţii trebuie să stabilească de comun acord datele la care se vor face evaluările.

Întrebări la care trebuie să se răspundă la fixarea obiectivelor:

- responsabilitatea este echilibrată cu autoritatea şi resursele?
- punctele de plecare şi de sosire sunt bine definite?
- sunt disponibile date cu privire la progres?
- rezultatele vor fi vizibile?
- ţintele sunt legate de planuri care detaliază cum vor fi îndeplinite standardele?
- cum vor fi standardele şi ţintele focalizate pe individ într-un mediu care promovează lucrul în echipă?
- s-ar putea să apară dileme etice?

3.5.4. Analiza şi selecţia metodelor de evaluare a performanţei angajaţilor

Înainte de a alege metoda(ele) de evaluare a performanţei, trebuie să se facă o analiză cost-beneficiu ţinând cont şi de particularităţile angajaţilor şi a activităţilor evaluate.

Avantajele şi dezavantajele metodelor de evaluare a performanţei sunt sintetizate în tabelul următor:

Metode	AVANTAJE	DEZAVANTAJE
Metode bazate pe trăsături	• ieftine de dezvoltat • utilizează dimensiuni semnificative • uşor de utilizat	• potenţial mare de a face erori; nu sunt utile pentru: consiliere, recompensare, promovare

Metode	AVANTAJE	DEZAVANTAJE
Metode bazate pe compor-tamente	• utilizează dimensiuni specifice ale performanţei • sunt acceptabile pentru angajaţi şi manageri • sunt utile pentru feedback • sunt echitabile pentru acordarea de recompense şi promovări	• pot consuma mult timp şi energie pentru a fi dezvoltate şi utilizate • pot fi costisitoare • au un anumit potenţial de a produce erori
Metode bazate pe rezultate	• sunt mai puţin subiective • sunt acceptabile pentru angajaţi şi manageri • fac legătura dintre performanţa individuală şi cea organizaţională • încurajează fixarea de obiective prin înţelegere mutuală între angajaţi şi manageri • sunt adecvate pentru luarea deciziilor de recompensare şi promovare	• pot consuma mult timp şi energie pentru a fi dezvoltate şi utilizate • pot încuraja perspectiva pe termen scurt • pot utiliza criterii contaminate • pot utiliza criterii cu deficienţe

Trebuie notat că, pentru a minimiza dezavantajele diferitelor categorii de metode de evaluare a performanţei angajaţilor, în practică se vor proiecta metodologii adaptate sistemelor considerate, care vor include combinaţii de metode bazate pe rezultate cu metode bazate pe trăsături şi / sau comportamente.

3.6. ELABORAREA SISTEMULUI DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR[2]

3.6.1. Etapele metodologice de elaborare a sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor

Metodologia propusă pentru evaluarea performanţei resurselor umane a fost în corelaţie cu metodologia pentru identificarea profilului de performanţă al postului pe baza modelului stakeholderilor, prezentată în Capitolul 2.

În contextul modelului stakeholderilor, obiectivele firmei pentru post sunt traduse în măsuri concrete legate de toţi cei care au un interes şi / sau depind direct sau indirect de rezultatele activităţii postului respectiv.

În asigurarea nivelului de performanţă cerut de clienţi, un prim pas îl reprezintă definirea cerinţelor de performanţă din punctul de vedere al fiecărui stakeholder, care are următoarele etape[3]:

- Identificarea categoriilor de cerinţe cheie ale clienţilor interni şi / sau externi – cerinţele de performanţă ale postului pe baza modelului clienţilor
- Identificarea funcţiilor esenţiale ale postului pe baza cerinţelor de performanţă
- Identificarea cerinţelor postului cu privire la cunoştinţe, deprinderi, abilităţi, atitudini (CDAA)
- (Re)proiectarea postului / redactarea fişei postului
- Etapa următoare este proiectarea sistemului de evaluare a performanţei pentru postul (re)proiectat.

Realizarea modelului de evaluare a performanţei este fundamentată pe priorităţile de performanţă ale funcţiilor esenţiale ale postului, descrise în cadrul fişei postului respectiv, după cum urmează:

---

[2] Acest subcapitol a fost elaborat pe baza următoarelor lucrări: Avasilcăi şi Huţu (2007, a şi b), Avasilcăi şi Huţu (2005), Huţu şi Avasilcăi (2007, a şi b), Huţu şi Avasilcăi (2005), http://so.cnfpa.ro/so/, http://consiliere.mmssf.ro/po.war/srch/profile.html, http://www.mmuncii.ro/ro/

[3] Vezi Capitolul 2

1. Stabilirea standardelor şi criteriilor de performanţă:
   - Cerinţe obligatorii minimale pentru standardele de performanţă;
   - Criterii de performanţă:
     - Criterii temporale;
     - Criterii numerice;
     - Criterii financiare;
     - Criterii procedurale;
     - Criterii negative;
     - Criterii de reprezentare;

2. Redactarea şi verificarea standardelor de performanţă[4];

4. Analiza şi selecţia metodelor de evaluare:
   - Metode bazate pe rezultate;
   - Metode bazate pe trăsături caracteristice;
   - Metode bazate pe comportamente (comportamentale);

5. Elaborarea indicatorilor de performanţă (metode bazate pe rezultate);

6. Elaborarea chestionarelor / grilelor de evaluare (metode bazate pe trăsături caracteristice şi metode comportamentale);

7. Integrarea elementelor sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor, pentru fiecare post considerat;

8. Calibrarea sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor, pentru fiecare post considerat.

În continuare este prezentat un exemplu de metodologie de elaborare a sistemelor de evaluare a performanţei angajaţilor bazată pe etapizarea precedentă, care integrează şi perspectiva normativă asupra postului respectiv[5]:

1. Din standardul ocupaţional aferent postului sau standarde echivalente sunt sintetizate:

---

[4] În practică, etapele 1 şi 2 nu pot fi secvenţializate, acestea trebuind să fie elaborate corelat

[5] Elemente ale standardului ocupaţional aferent postului sau standarde echivalente, profilele ocupaţionale etc., care pot fi integrate sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor

- Cunoştinţe (cu exemple);
- Mod de evaluare (inventar);

Aceste două documente pot deveni Anexe la Metodologia specifică de elaborare a sistemelor de evaluare a performanţei pentru posturile considerate în cadrul firmei; metodologia specifică va fi constituită din elementele descrise în continuare la punctele 2, 3 şi 4.

2. Pentru stabilirea criteriilor de performanţă pentru fiecare funcţie esenţială se vor sintetiza, pentru fiecare post în parte:

- Cerinţele clienţilor;
- Cerinţe CDAA din Fişa postului şi Profilele ocupaţionale / Standardele ocupaţionale aferente;
- Sinteza răspunsurilor angajaţilor la următoarele întrebări referitoare la cerinţele de performanţă (aferente chestionarului pentru investigarea stării de fapt a cuantificării şi evaluării performanţei în cadrul firmei):
  - Care sunt atribuţiile şi responsabilităţile postului dumneavoastră?
  - Cum sunteţi controlaţi pentru îndeplinirea acestora?
  - Cine vă controlează?
  - Ce înţelegeţi prin performanţă în relaţie cu postul pe care îl ocupaţi?
  - Cum este evaluată performanţa muncii dv.?
  - Când este evaluată performanţa muncii dv.?
  - Perioadele de evaluare ar trebui modificate pentru a creşte relevanţa evaluării?
  - De către cine este evaluată performanţa muncii dv.?
  - Cine ar mai trebui să evalueze munca dv. pentru a creşte relevanţa evaluării?
  - Care sunt criteriile care stau la baza evaluării performanţei dv. în muncă?
  - Ce alte criterii ar trebui aplicate pentru a creşte relevanţa evaluării?
  - Care sunt tehnicile şi instrumentele de evaluare?
  - Ce alte tehnici şi instrumente ar trebui aplicate pentru a creşte relevanţa evaluării?

- Ce elemente ar trebui introduse pentru a spori performanţa muncii dumneavoastră?

3. Formularea standardelor de performanţă (SP): clar, complet, concis, concret şi corect.

4. Alegerea şi aplicarea metodelor de evaluare pentru fiecare funcţie esenţială / standard de performanţă în parte (derivă din criteriile de performanţă stabilite):

- Metode cantitative – se aleg şi se justifică metodele aplicate şi se redactează indicatorii de performanţă aferenţi;

- Metode calitative – se aleg şi se justifică metodele aplicate şi se redactează documentele aferente;

La redactarea documentelor aferente metodologiei de evaluarea a performanţei angajaţilor, pentru fiecare post în parte, se vor utiliza şi documentele deja existente în cadrul organizaţiei (fişe ale postului, criterii şi indicatori de performanţă etc.), dacă acestea există, în scopul de a integra elementele care, în decursul timpului, s-au dovedit necesare şi viabile.

5. Elaborarea sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor – sistemul de evaluare a performanţei angajaţilor aferent fiecărui post considerat este determinat prin sinteza metodelor de evaluare aplicate pentru fiecare funcţie esenţială / standard de performanţă în vederea eliminării redundanţelor şi a adaptării instrumentelor la constrângerile practice de complexitate şi de timp de aplicare.

3.6.2. Stabilirea criteriilor şi a standardelor de performanţă şi întocmirea metodologiei de evaluare a performanţei angajaţilor. Exemplu

Stabilirea criteriilor şi a standardelor de performanţă, precum şi întocmirea metodologiei de evaluare a performanţei angajaţilor este exemplificată pentru postul de *„Director Departament resurse umane”* la una dintre sucursalele unei firme mari, de anvergură naţională, conform etapelor de la pct. 3.6.1.

METODOLOGIE DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR. EXEMPLU:

- DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE -

1. DETERMINAREA CRITERIILOR DE DEFINIRE A STANDARDELOR DE PERFORMANŢĂ ŞI A CRITERIILOR DE SUCCES PENTRU PERFORMANŢĂ:

FE1: Colaborează, ca partener strategic, la elaborarea politicilor şi strategiei Sucursalei, precum şi la elaborarea politicilor şi strategiei de resurse umane ale Sucursalei, inclusiv de gestiune şi previzionare a forţei de muncă.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* - termene de realizare / predare a rapoartelor cerute de Directorul Sucursalei şi de Director Departament resurse umane – Sediu central regional;
- *criterii procedurale* – rapoarte bazate pe date şi informaţii valide, exprimate clar, concret, concis şi corect; furnizarea de informaţii clare şi valide, consiliere şi sprijinire a angajaţilor din subordine; direcţionarea şi coordonarea DRU în vederea respectării tuturor protocoalelor care asigură conformitatea şi continuitatea funcţionării: proceduri Sistem de Management al Calităţii; norme, normative şi proceduri specifice domeniului de activitate; NSPM şi PSI;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate şi calitate; orientare către clienţii interni şi externi; orientare către echitate şi obiectivitate;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii interni li externi: identificarea nevoilor; comunicare eficace; facilitarea şi stimularea lucrului în echipă; crearea unui climat deschis, de încredere, care să sprijine performanţa; flexibilitate, încredere, loialitate, obiectivitate, punctualitate, discreţie, seriozitate.

b1) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă ("nivel mediu" de performanţă):

- Capacitate de planificare, coordonare şi direcţionare a DRU;
- Modul de stabilire a priorităţilor, politicilor, obiectivelor, direcţiilor, strategii şi planurilor de acţiune specifice domeniului de activitate;
- Executarea la timp, la nivelul de performanţă prescris şi în condiţii de siguranţă a lucrărilor atribuite structurii din subordine, precum şi a lucrărilor proprii;
- Sincronizarea lucrărilor executate de structura în subordine cu termenele de execuţie stabilite;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE1;
- Managementul resurselor necesare pentru întocmirea rapoartelor: materiale, resurse umane, resurse informaţionale, spaţiu, tehnologie (IT);
- Asigurarea resurselor necesare structurii în subordine şi alocarea acestora în funcţie de criteriile stabilite;
- Calitatea prestaţiei în relaţiile cu angajaţii în subordine;
- Direcţionarea şi coordonarea DRU în vederea implementării şi respectării reglementărilor şi procedurilor de calitate;
- Analizarea situaţiilor apărute şi luarea de decizii adecvate privind modul de rezolvare a problemelor / acţiune;
- Modul de analiză / evaluare a operaţiunilor şi a performanţei DRU şi a personalului din subordine;
- Modul de organizare a activităţilor desfăşurate de structura din subordine, inclusiv condiţiile de desfăşurare / suportului logistic al activităţilor;
- Coordonarea şi conducerea eficace a activităţilor desfăşurate de structura din subordine;
- Modul de analiză şi interpretare a mediului intern şi extern al Sucursalei şi a domeniului strategic la nivelul întregii firme;
- Eficienţa gestionării resurselor umane, materiale etc. aferente DRU;
- Modul de coordonare a implementării procedurilor de lucru şi de sistem aferente domeniului de activitate (managementul resurselor umane);
- Coordonarea implementării şi îndeplinirii criteriilor, standardelor şi indicatorilor de performanţă la nivelul DRU;

- Monitorizarea / verificarea modului de asigurare a respectării NSPM şi PSI de către structura în subordine (DRU);
- Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate;
- Abilitatea de înţelegere clară a propriilor înclinaţii subiective;
- Gândire critică, analiză şi decizie;
- Inteligenţă emoţională;
- Rapiditatea în reacţii / decizii;
- Adaptabilitate la situaţii noi; Iniţiativă;
- Respect;
- Leadership;
- Orientare către clienţi;
- Orientare către calitate;
- Orientare către rezultate;
- Orientare către performanţă;
- Responsabilitate;
- Consecvenţă;
- Corectitudine; Onestitate; Obiectivitate;
- Conştiinciozitate; Seriozitate;
- Spirit de observaţie; Acurateţe;
- Deschidere; Disponibilitate de a comunica;
- Ordine; Disciplină; Punctualitate;
- Încredere; Loialitate; Echitate;
- Cooperare / colaborare; Spirit de echipă;
- Calitatea rapoartelor.

<u>b2) Criterii de calitate (pentru depăşirea cerinţelor de performanţă):</u>

- Capacitate de planificare, coordonare şi direcţionare eficientă şi eficace a structurii în subordine (DRU), cu depăşirea consecventă a specificaţiilor de performanţă;
- Creşterea productivităţii muncii la nivelul structurii în subordine / economii de timp în raport cu planurile;
- Calitatea lucrărilor efectuate de structura în subordine (DRU) depăşeşte specificaţiile în mod consecvent;

- Eficienţa managementului resurselor alocate structurii în subordine, în funcţie de criteriile stabilite / minimizare costuri;
- Consecvenţa aplicării de către DRU a politicilor şi procedurilor interne, a standardelor profesionale şi ale industriei;
- Calitatea interacţiunilor cu clienţii generate de exercitarea FE1 (depăşeşte nivelul aşteptărilor clienţilor relevanţi pentru FE1);
- Iniţiativă;
- Persuasiune;
- Flexibilitate;
- Atitudine proactivă / anticiparea nevoilor;
- Adaptabilitate la situaţii noi;
- Promptitudine;
- Perseverenţă; Răbdare; Tact / Diplomaţie;
- Discreţie;
- Adecvarea rapoartelor cu obiectivele de dezvoltare ale organizaţiei;
- Completitudine;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor aplicate;
- Gradul de interes generat;
- Atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu;
- Anticiparea nevoilor.

FE2: Planifică şi administrează, la nivelul Sucursalei şi a DRU, activităţi de recrutare, selecţie, orientare, socializare, promovare, anchete disciplinare şi concediere a personalului / încheierea relaţiilor de muncă.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – preocupare permanentă pentru definirea şi realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală; încadrarea în termenele prevăzute în planurile operaţionale;

- *criterii numerice* - gradul de realizare a lucrărilor[6] din domeniul de competenţă / unitate de timp considerată pe perioada de evaluare (săptămână, lună etc.):
  - gradul de asigurare a unui management eficient al RU;
  - nivele de training al RU;
  - motivare;
  - corespondenţa între sarcinile de muncă şi CDAA;
  - corespondenţa dintre structura cantitativă şi calitativă a RU şi conţinutul activităţilor din subunitatea organizatorică aferentă, determinat prin analiza proceselor;
  - RU disponibile şi adecvate pentru intervenţiile solicitate de clienţi;
- *criterii financiare* – încadrarea în secţiunile aferente FE2 ale bugetului de RU; minimizarea cheltuielilor cu fluctuaţia de personal;
- *criterii procedurale* – furnizarea de informaţii clare şi valide, consiliere, coaching, mentoring şi sprijinire a angajaţilor; respectarea tuturor protocoalelor care asigură conformitatea şi continuitatea: norme de calitate specifice; proceduri Sistem de Management al Calităţii; instrucţiuni de lucru şi de serviciu, norme, normative şi proceduri interne; norme, normative şi proceduri specifice domeniului de activitate, NSPM şi PSI;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate; orientare către echitate şi obiectivitate; inteligenţă emoţională;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii: deschidere, discreţie, loialitate, seriozitate, stimularea lucrului în echipă, crearea unui climat deschis, de încredere, care să sprijine performanţa;

<u>b1) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă ("nivel mediu" de performanţă)</u>:

- Sincronizare cu termenele de execuţie stabilite;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE2;

---

[6] „Lucrări" = activităţi, sarcini sau subdiviziuni ale acestora, în conformitate cu normele şi normativele interne şi externe şi / sau cu procedurile specifice

- Respectarea reglementărilor şi procedurilor de calitate;
- Respectarea NSPM, PSI;
- Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate;
- Spirit de observaţie;
- Iniţiativă;
- Conştiinciozitate;
- Atenţie;
- Colaborare;
- Acurateţe;
- Sincronizare cu termenele de execuţie stabilite;
- Leadership
- Managementul resurselor: costuri ale funcţiilor de RU aferente FE2;
- Calitatea prestaţiei în cadrul interviurilor, anchetelor disciplinare etc.;

b2) Criterii de calitate (pentru depăşirea cerinţelor de performanţă):

- Consecvenţa aplicării politicilor şi procedurilor firmei-mamă şi a standardelor profesionale de RU şi ale industriei;
- Calitatea interacţiunilor generate de exercitarea funcţiilor de RU aferente FE2;
- Economii de timp în raport cu planurile operaţionale;
- Calitatea lucrărilor efectuate depăşeşte specificaţiile în mod consecvent;
- Iniţiativă;
- Managementul resurselor: minimizare costuri;
- Atitudine proactivă;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de interes generat;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE2 (depăşeşte nivelul aşteptărilor acestora);
- Atenţie la detalii;
- Anticiparea nevoilor.

FE3: Planifică şi administrează, la nivelul Sucursalei şi a DRU, activităţi de: analiza şi (re)proiectarea posturilor (inclusiv reevaluarea metodelor şi procedurilor de lucru pentru a asigura respectarea politicilor şi procedurilor stabilite), evaluarea posturilor şi evaluarea performanţei angajaţilor cu acurateţe, obiectivitate şi promptitudine, recompensarea angajaţilor conform principiului "plată-pentru-performanţă", training şi dezvoltarea angajaţilor.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – preocupare permanentă pentru definirea şi realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală; încadrarea în termenele prevăzute în planurile operaţionale;
- *criterii numerice* – gradul de realizare a lucrărilor din domeniul de competenţă / unitate de timp considerată pe perioada de evaluare (săptămână, lună etc.):
  - gradul de asigurare a unui management eficient al RU;
  - CDAA disponibile la nivelul angajaţilor prezenţi;
  - corespondenţa între sarcinile de muncă şi CDAA;
  - corespondenţa dintre structura cantitativă şi calitativă a RU şi conţinutul activităţilor din subunitatea organizatorică aferentă, determinat prin analiza proceselor;
  - nivele de training şi dezvoltare a RU;
  - motivarea RU;
  - asigurare condiţii de muncă;
  - RU disponibile şi adecvate pentru intervenţiile solicitate de clienţi;
- *criterii financiare* – încadrarea în secţiunile aferente FE3 ale bugetului de RU; minimizarea cheltuielilor cu neconformităţile din activitatea personalului (erori, lucrări neconforme, absenteism etc.)
- *criterii procedurale* – furnizarea de informaţii clare şi valide, consiliere, coaching, mentoring şi sprijinire a angajaţilor; respectarea tuturor protocoalelor care asigură conformitatea, continuitatea şi siguranţa lucrărilor: norme de calitate specifice; proceduri Sistem de Management al Calităţii; instrucţiuni de lucru şi de serviciu, norme, normative şi proceduri

interne; norme, normative şi proceduri specifice domeniului de activitate; NSPM şi PSI;

- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate şi calitate; orientare către eficienţă; orientare către echitate şi obiectivitate; inteligenţă emoţională;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii: comunicare eficace, stimularea şi facilitarea lucrului în echipă, deschidere, discreţie, loialitate, seriozitate, crearea unui climat deschis, de încredere, care să sprijine performanţa;

b1) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă ("nivel mediu" de performanţă):

- Sincronizare cu termenele de execuţie stabilite;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE3;
- Respectarea reglementărilor şi procedurilor de calitate;
- Respectarea NSPM, PSI;
- Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate;
- Spirit de observaţie;
- Acurateţe;
- Leadership;
- Conştiinciozitate;
- Atenţie;
- Colaborare;
- Lucrul în echipă;
- Managementul resurselor: costuri ale funcţiilor de RU aferente FE3;
- Calitatea prestaţiei în cadrul interviurilor de evaluare;

b2) Criterii de calitate (pentru depăşirea cerinţelor de performanţă):

- Consecvenţa aplicării politicilor şi procedurilor firmei-mamă şi a standardelor profesionale de RU şi ale industriei;
- Calitatea interacţiunilor generate de exercitarea funcţiilor de RU aferente FE3;
- Calitatea lucrărilor efectuate depăşeşte specificaţiile în mod consecvent;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE3 depăşeşte nivelul aşteptărilor acestora;

- Economii de timp în raport cu planurile operaţionale;
- Managementul resurselor: minimizare costuri;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor utilizate;
- Atenţie la detalii;
- Iniţiativă;
- Atitudine proactivă / anticiparea nevoilor.

FE4: Planifică şi administrează la nivelul Sucursalei activităţi de: negociere a contractului colectiv de muncă, securitatea muncii şi relaţia cu sindicatele, coordonare a sesizărilor şi reclamaţiilor angajaţilor în cadrul sistemului de calitate.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – preocupare permanentă pentru definirea şi realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală; încadrarea în termenele prevăzute în planurile operaţionale;
- *criterii numerice* – gradul de realizare a lucrărilor din domeniul de competenţă / unitate de timp considerată pe perioada de evaluare (săptămână, lună etc.):
  - gradul de asigurare a unui management eficient al RU;
  - nivele de training al RU;
  - corespondenţa dintre structura cantitativă şi calitativă a RU şi conţinutul activităţilor din subunitatea organizatorică aferentă, determinat prin analiza proceselor;
  - asigurare condiţii de muncă;
- *criterii financiare* – încadrarea în secţiunile aferente FE4 ale bugetului de RU; minimizarea cheltuielilor cu sesizările şi reclamaţiile angajaţilor (concordanţă cu SMQM);
- *criterii procedurale* – respectarea reglementărilor externe (legislative) şi interne (ROF şi SMQM) cu privire la relaţiile de muncă, sănătate, securitatea muncii şi relaţiile cu sindicatele, furnizarea de informaţii clare şi valide, consiliere şi sprijinire a angajaţilor;

- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate; orientare către echitate şi obiectivitate; inteligenţă emoţională;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii: comunicare eficace; persuasiune, loialitate, deschidere, flexibilitate, discreţie, seriozitate, crearea unui climat deschis, de încredere, adecvat negocierilor de tip "câştig-câştig" şi minimizare a conflictelor

b1) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă ("nivel mediu" de performanţă):

- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE4;
- Sincronizare cu termenele stabilite;
- Respectarea reglementărilor şi procedurilor de calitate;
- Calitatea prestaţiei în cadrul negocierilor cu clienţii relevanţi pentru FE4;
- Managementul resurselor: costuri ale funcţiilor de RU aferente FE4;
- Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate;
- Abilitate în relaţiile interumane;
- Spirit de observaţie;
- Conştiinciozitate;
- Atenţie;
- Colaborare;
- Leadership;
- Iniţiativă.

b2) Criterii de calitate (pentru depăşirea cerinţelor de performanţă):

- Consecvenţa aplicării politicilor şi procedurilor firmei-mamă şi a standardelor profesionale de RU şi ale industriei;
- Calitatea lucrărilor efectuate depăşeşte specificaţiile în mod consecvent;
- Calitatea interacţiunilor generate de exercitarea funcţiilor de RU aferente FE4;
- Economii de timp în raport cu planurile operaţionale;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE4 (depăşeşte nivelul aşteptărilor acestora);
- Consecvenţa aplicării politicilor şi procedurilor interne, a standardelor profesionale şi ale industriei;
- Iniţiativă;

- Managementul resurselor: minimizare costuri;
- Atitudine proactivă / anticiparea nevoilor;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor de negociere utilizate;
- Gradul de interes generat;
- Atenţie la detalii (în special la încheierea contractelor de muncă şi la coordonarea sesizărilor şi reclamaţiilor angajaţilor);
- Anticiparea nevoilor clienţilor relevanţi FE4.

FE5: Colaborează, ca partener strategic, la elaborarea politicilor şi strategiei firmei-mamă, precum şi la elaborarea politicilor şi strategiei de resurse umane ale firmei-mamă.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – termene de realizare / predare a rapoartelor cerute de Directorul Sucursalei şi de Directorul Departamentului resurse umane – Sediu central regional;
- *criterii procedurale* – rapoarte bazate pe date şi informaţii valide, exprimate clar, concis, concret şi corect;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate şi calitate;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii: comunicare eficace; orientare către echitate şi obiectivitate; lucru în echipă – facilitarea lucrului în echipă, deschidere, discreţie, flexibilitate, încredere, loialitate, obiectivitate, punctualitate, seriozitate;

b1) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă ("nivel mediu" de performanţă):

- Acurateţe;
- Sincronizare cu termenele de execuţie stabilite;
- Satisfacţia clienţilor aferenţi FE5;
- Managementul resurselor necesare pentru întocmirea rapoartelor: materiale, resurse umane, resurse informaţionale, spaţiu, tehnologie (IT);
- Calitatea rapoartelor.

b2) Criterii de calitate (pentru depăşirea cerinţelor de performanţă):

- Consecvenţa aplicării standardelor profesionale;
- Calitatea interacţiunilor cu clienţii aferenţi FE5;
- Adecvarea rapoartelor cu obiectivele de dezvoltare ale organizaţiei;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor aplicate la întocmirea rapoartelor;
- Completitudine;
- Iniţiativă;
- Gradul de interes generat;
- Atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu;
- Anticiparea nevoilor.

FE6: Colaborează la elaborarea criteriilor şi procedurilor de recrutare, selecţie, evaluare a performanţei, recompensare, promovare, măsuri disciplinare, concediere etc. la nivelul firmei-mamă.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – preocupare permanentă pentru definirea şi realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală; termene de realizare / predare a rapoartelor cerute de clienţii relevanţi;
- *criterii numerice:*
  - CDAA disponibile la nivelul angajaţilor prezenţi în cadrul firmei-mamă;
  - nivele de training al RU;
  - nivele de motivare a RU;
  - corespondenţa între sarcinile de muncă şi CDAA;
  - corespondenţa dintre structura cantitativă şi calitativă a RU şi conţinutul activităţilor aferente firmei-mamă, determinat prin analiza proceselor;
  - RU disponibile şi adecvate pentru intervenţiile solicitate de clienţi;
- *criterii financiare* – încadrarea în secţiunile aferente FE6 ale bugetului de RU; minimizarea cheltuielilor cu fluctuaţia de personal la nivelul firmei-mamă; minimizarea cheltuielilor cu neconformităţile din activitatea

personalului (erori, lucrări neconforme, absenteism etc.) la nivelul firmei-mamă;

- *criterii procedurale* – furnizarea de informaţii / rapoarte clare şi valide, exprimate clar, concis, concret şi corect;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate; orientare către eficienţă, către echitate şi obiectivitate; inteligenţă emoţională;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii: comunicare eficace; deschidere, discreţie, loialitate, seriozitate, stimularea şi facilitarea lucrului în echipă, crearea unui climat deschis, de încredere, care să sprijine performanţa;

<u>b1) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă ("nivel mediu" de performanţă)</u>:

- Acurateţe;
- Sincronizare cu termenele de execuţie stabilite;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE6;
- Leadership;
- Lucrul în echipă;
- Managementul resurselor: costuri ale funcţiilor de RU aferente FE6;
- Calitatea prestaţiei în cadrul interviurilor de selecţie, interviurilor de evaluare, anchetelor disciplinare etc.;
- Calitatea rapoartelor;
- Iniţiativă.

<u>b2) Criterii de calitate (pentru depăşirea cerinţelor de performanţă)</u>:

- Consecvenţa aplicării politicilor şi procedurilor firmei-mamă şi a standardelor profesionale de RU şi ale industriei;
- Calitatea interacţiunilor generate de exercitarea funcţiilor de RU aferente FE6;
- Consecvenţa aplicării standardelor profesionale;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor aplicate;
- Adecvarea rapoartelor cu obiectivele de dezvoltare a organizaţiei;

- Completitudine;
- Iniţiativă;
- Gradul de interes generat;
- Atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu;
- Anticiparea nevoilor;
- Atenţie la detalii;
- Găsirea de soluţii imaginative.

FE7: Colaborează la proiectarea structurii organizatorice şi la elaborarea ROF pentru DRU, Sucursală şi firma-mamă.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – termene de realizare / predare a lucrărilor cerute de Directorul Sucursalei şi de Directorul Departamentului resurse umane – Sediu central regional; termene de realizare / predare a rapoartelor cerute de clienţii relevanţi;
- *criterii numerice:*
  - corespondenţa între sarcinile de muncă şi CDAA;
  - corespondenţa dintre structura cantitativă şi calitativă a RU şi conţinutul activităţilor din subunitatea organizatorică aferentă, determinat prin analiza proceselor;
  - nivele de training al RU;
  - nivelul de adecvare a condiţiilor de muncă;
- *criterii procedurale* – lucrări bazate pe date şi informaţii valide, exprimate clar, concis, concret şi corect;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate şi calitate;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii: comunicare eficace; facilitarea lucrului în echipă, deschidere, discreţie, flexibilitate, încredere, loialitate, obiectivitate, punctualitate, seriozitate

b1) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă ("nivel mediu" de performanţă):

- Acurateţe;
- Sincronizare cu termenele de execuţie stabilite;

- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE7;
- Managementul resurselor necesare pentru întocmirea lucrărilor: materiale, resurse umane, resurse informaţionale, spaţiu, tehnologie (IT);
- Calitatea lucrărilor;
- Iniţiativă.

b2) Criterii de calitate (pentru depăşirea cerinţelor de performanţă):

- Consecvenţa aplicării standardelor profesionale;
- Calitatea interacţiunilor cu clienţii;
- Adecvarea lucrărilor cu procesele, politicile şi procedurile organizaţiei, inclusiv cu cele prevăzute de SMQM;
- Completitudine;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor aplicate;
- Atenţie la detalii;
- Anticiparea nevoilor.

FE8: Asigură comunicarea eficace cu toţi clienţii externi şi interni ai postului, inclusiv reprezentarea DRU în relaţiile cu Sucursala, firma-mamă, instituţii şi organisme externe (surse externe de recrutare a forţei de muncă, organisme guvernamentale, organizaţii sindicale etc.).

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – preocupare permanentă pentru definirea şi realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală;
- *criterii numerice:*
  - număr note de informare;
  - număr de lucrări specifice aferente relaţiilor cu clienţii;
  - RU disponibile şi adecvate pentru intervenţiile solicitate de clienţi;
- *criterii financiare* – încadrarea în bugetul de RU aferent reprezentării; reducerea costurilor aferente RU etc.;
- *criterii procedurale* – furnizarea de informaţii valide clienţilor aferenţi FE8, respectarea procedurilor stabilite la nivel de firma-mamă în relaţie cu organizaţii sindicale, organisme guvernamentale etc.; respectare: proceduri

Sistem de Management al Calităţii; instrucţiuni de lucru şi de serviciu, norme, normative şi proceduri interne;

- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate; orientare către echitate şi obiectivitate; inteligenţă emoţională; corectitudine; promptitudine; responsabilitate; punctualitate;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii: comunicare eficace; respect; persuasiune, loialitate, deschidere, flexibilitate; discreţie, seriozitate; crearea unui climat deschis, de încredere, adecvat negocierilor de tip "câştig-câştig" şi minimizare a conflictelor;

b1) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă ("nivel mediu" de performanţă):

- Diseminarea informaţiilor în timp util, către receptorii adecvaţi;
- Acurateţea transmiterii informaţiilor;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE8;
- Sincronizare cu termenele stabilite;
- Leadership;
- Managementul resurselor: costuri ale funcţiilor de RU aferente FE8;
- Calitatea prestaţiei în cadrul negocierilor cu clienţii relevanţi pentru FE8;
- Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate;
- Capacitatea de a comunica eficient în situaţii concrete;
- Exprimare clară şi concisă a ideilor;
- Dirijarea discuţiilor spre subiecte de interes pentru firmă;
- Adaptare la interlocutor şi la situaţii neprevăzute;
- Responsabilitate;
- Conştiinciozitate;
- Consecvenţă;
- Colaborare;
- Iniţiativă;
- Abilitate în relaţiile interumane.

b2) Criterii de calitate (pentru depăşirea cerinţelor de performanţă):

- Consecvenţa aplicării politicilor şi procedurilor firmei-mamă şi a standardelor profesionale de RU şi ale industriei;

- Calitatea interacţiunilor generate de exercitarea funcţiilor de RU aferente FE8;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE8 (depăşeşte nivelul aşteptărilor acestora);
- Anticiparea nevoilor clienţilor relevanţi FE8;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor de comunicare şi de negociere utilizate;
- Gradul de interes generat;
- Promptitudine;
- Perseverenţă; Răbdare;
- Tact / Diplomaţie;
- Discreţie;
- Adaptabilitate la situaţii noi;
- Atitudine proactivă / anticiparea nevoilor.

FE9: Proiectează, supune aprobării Sucursalei / firmei-mamă, administrează şi monitorizează / controlează bugetul de RU al Sucursalei.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – termene de realizare / predare a lucrărilor cerute de Directorul Sucursalei şi de Directorul Departamentului resurse umane – Sediu central regional;
- *criterii numerice:*
  - corespondenţa dintre structura cantitativă şi calitativă a RU şi conţinutul activităţilor din subunitatea organizatorică aferentă, determinat prin analiza proceselor;
  - nivele de training al RU;
  - condiţii de muncă;
- *criterii financiare:* gradul de execuţie a bugetului DRU;
- *criterii procedurale* – lucrări bazate pe date şi informaţii valide, exprimate clar, concis, concret şi corect;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate

- abordarea relaţiilor cu clienţii FE9: facilitarea lucrului în echipă, deschidere, discreţie, flexibilitate, încredere, loialitate, obiectivitate, punctualitate, seriozitate;

b1) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă ("nivel mediu" de performanţă):

- Acurateţe;
- Sincronizare cu termenele de execuţie stabilite;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE9;
- Managementul resurselor pentru întocmirea lucrărilor: materiale, resurse umane, resurse informaţionale, spaţiu, tehnologie (IT);
- Calitatea lucrărilor;
- Iniţiativă.

b2) Criterii de calitate (pentru depăşirea cerinţelor de performanţă):

- Consecvenţa aplicării politicilor şi procedurilor interne şi a standardelor profesionale şi ale industriei;
- Depăşirea nivelului aşteptărilor clienţilor relevanţi în relaţie cu calitatea prestaţiilor FE9;
- Calitatea interacţiunilor cu clienţii;
- Adecvarea lucrărilor cu politicile organizaţiei;
- Completitudine;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor aplicate;
- Atenţie la detalii;
- Iniţiativă;
- Anticiparea nevoilor bugetare ale DRU.

FE10: Îşi planifică activitatea proprie: îşi stabileşte priorităţile zilnice; planifică etapele activităţilor; revizuieşte planul de activităţi.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă

- *criterii temporale* – permanent;
- *criterii procedurale* – respectare: norme şi normative de calitate specifice; proceduri Sistem de Management al Calităţii; instrucţiuni de lucru şi de serviciu, norme, normative şi proceduri interne; norme, normative şi proceduri specifice domeniului de activitate; norme şi proceduri de securitate şi sănătate în muncă (NSPM) şi de prevenire şi stingere a incendiilor (PSI); legislaţia în vigoare la nivel naţional şi UE;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: punctualitate; responsabilitate; promptitudine; corectitudine; seriozitate;

b1) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă ("nivel mediu" de performanţă)

- Capacitatea de identificare şi înţelegere a sarcinilor de serviciu;
- Capacitatea de analiză şi modul de planificare a activităţii;
- Capacitatea de identificare a particularităţilor proceselor şi activităţilor aferente Secţiei;
- Capacitatea de organizare a spaţiului de lucru în funcţie de lucrările de efectuat;
- Conştiinciozitate;
- Consecvenţă.

b2) Criterii de calitate (pentru depăşirea cerinţelor de performanţă)

- Iniţiativă;
- Atitudine proactivă / anticiparea nevoilor.

FE11: Participă la instructajele de protecţia muncii, PSI şi profesionale.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă

- *criterii temporale* – conform planificării;
- *criterii procedurale* – respectare: proceduri Sistem de Management al Calităţii;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: respect; responsabilitate; punctualitate; ţinută adecvată;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii FE11: comunicare eficace; seriozitate;

b1) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă ("nivel mediu" de performanţă)

- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE11;
- Exprimare clară a ideilor;
- Dirijarea discuţiilor spre subiecte de interes pentru activităţile la locul de muncă;
- Adaptare la interlocutor;
- Conştiinciozitate;
- Consecvenţă;
- Colaborare.

b2) Criterii de calitate (pentru depăşirea cerinţelor de performanţă)

- Capacitate de analiză a exigenţelor profesionale şi a propriului nivel de pregătire profesională;
- Capacitate de a identifica şi valorifica sursele de instruire;
- Capacitate de a aplica în practică cunoştinţele dobândite;
- Preocupare permanentă pentru perfecţionarea pregătirii profesionale;
- Iniţiativă;
- Atitudine proactivă / anticiparea nevoilor.

2. REDACTAREA STANDARDELOR DE PERFORMANŢĂ, INCLUSIV STABILIREA METODELOR DE EVALUARE ŞI A CATEGORIILOR DE EVALUATORI

FE1: Colaborează, ca partener strategic, la elaborarea politicilor şi strategiei Sucursalei, precum şi la elaborarea politicilor şi strategiei de resurse umane ale Sucursalei, inclusiv de gestiune şi previzionare a forţei de muncă.

STANDARDE DE PERFORMANŢĂ

FE1S1: Participă la întocmirea cu promptitudine şi corectitudine a rapoartelor aferente FE1 în conformitate cu procedurile şi instrucţiunile specifice şi le predă clienţilor FE1 la termenele fixate de aceştia, cu excepţia situaţiilor în care se specifică alte cerinţe.

FE1S2: Participă la şedinţele de planificare strategică la datele stabilite şi contribuie la procesul de planificare strategică conform criteriilor procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

METODE DE EVALUARE

A. Evaluare cantitativă bazată pe rezultate

- Gradul de realizare a documentelor aferente FE1[7], pe perioada de evaluare (GRRS):

$$GRRS = \left\lfloor \frac{\sum n_{jefectuat}}{\sum n_{jtotal}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

$n_{jefectuat}$ – numărul de rapoarte j efectuate şi predate de către angajatul evaluat, pe perioada de evaluare;

n_{jtotal} – numărul total de rapoarte j, aferente ariei de acoperire a angajatului evaluat, pe perioada de evaluare.

[7] Rapoarte etc.

B. Evaluare calitativă bazată pe comportamente

Pentru standardele aferente FE1 se propune utilizarea Scalei de observare a comportamentelor (BOS)[8] deoarece are avantajul că evaluatorul joacă mai degrabă rolul observatorului decât al judecătorului, deci poate furniza feedback constructiv angajatului.

Scala de observare a comportamentelor (BOS) este preferată altor metode pentru:

- Obiectivitate;
- Distingerea clară a celor care au performanţe bune de ceilalţi;
- Feedback operativ;
- Identificarea nevoilor de training.

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCŢIUNI:

Citiţi cu atenţie fiecare propoziţie şi încercuiţi numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1" = „Nesatisfăcător" la „10" = „Excepţional".
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;

[8] Pentru toate funcţiile esenţiale ale sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor aferent postului „Director Departament resurse umane" a fost selectată metoda de evaluare calitativă bazată pe comportamente BOS (Behavior Observation Scale), din raţiunile expuse în text; la finalizarea sistemului de evaluare, Scala de observare a comportamentelor (BOS) va fi realizată cumulativ, prin includerea elementelor comportamentale aferente tuturor standardelor de performanţă şi eliminarea redundanţelor; în final, rezultă un singur instrument de evaluare calitativă, care poate fi utilizat integral sau selectiv, în funcţie de obiectivele fiecărei sesiuni de evaluare în parte

- 2 → 5 = Foarte slab;
- 5 → 7 = Slab;
- 7 → 8 = Satisfăcător;
- 8 → 9 = Bine;
- 9 → 10 = Foarte bine;
- 10 = Excepţional.

- *„Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅ 8.*

- Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.

- Media globală a notelor obţinute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note globale, astfel:
  - „Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate" → pondere = 5%;
  - „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat" → pondere = 5%).

A. Calitatea şi conformitatea prestaţiilor

A.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Se preocupă permanent pentru realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice FE1, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează sincronizarea cu termenele de execuţie stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă direct, ori de câte ori este nevoie, la întocmirea cu promptitudine şi corectitudine a documentelor specifice FE1.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Elaborează documentele specifice FE1 cu respectarea normelor,

standardelor de calitate, procedurilor şi instrucţiunilor interne aferente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură acurateţea documentelor elaborate prin exprimarea clară, concretă, corectă şi concisă a ideilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi asumă responsabilitatea pentru corectitudinea şi claritatea documentelor aferente FE1.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură adecvarea rapoartelor elaborate cu obiectivele de dezvoltare ale organizaţiei.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă la şedinţele de planificare strategică la datele stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă la şedinţele de planificare strategică cu punctualitate, discreţie şi seriozitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Contribuie la procesul de planificare strategică cu flexibilitate, încredere, loialitate şi obiectivitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Satisfacţia clienţilor postului depăşeşte nivelul aşteptărilor acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent să depisteze şi să înlăturare elementele perturbatoare ale comunicării verbale şi scrise, potrivit specificului acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvenţă în aplicarea politicilor, procedurilor, prescripţiilor,

instrucţiunilor etc.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Generează un grad înalt de interes şi interacţiuni de nivel calitativ înalt la nivelul clienţilor FE1.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte un grad înalt de sofisticare a tehnicilor de comunicare utilizate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B. Cunoştinţe, deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini necesare îndeplinirii FE1:

B.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Are capacitatea de a analiza, sintetiza şi comunica informaţii relevante pentru realizarea atribuţiilor FE1.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a comunica eficient – cu acurateţe, claritate, conciziune, corectitudine – în situaţii concrete.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Utilizează corect limbajul de specialitate[9].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte procedurile de întocmire a documentelor specifice FE1.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a se adapta la interlocutori şi la cerinţele acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă orientare către rezultate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[9] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

- Manifestă orientare către calitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Se preocupă permanent să se adapteze la interlocutor şi la situaţii neprevăzute.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de analiză şi reacţie rapidă.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de persuasiune în relaţie cu nevoile de realizare a atribuţiilor FE1.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate în executarea lucrărilor specifice FE1.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de flexibilitate în abordarea clienţilor relevanţi ai FE1.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de tact şi diplomaţie în abordarea clienţilor relevanţi ai FE1.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are iniţiativă şi o atitudine proactivă consecventă (anticiparea nevoilor) în relaţie cu clienţii relevanţi FE1.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competenţă pentru participarea eficace a angajatului evaluat la efortul strategic al firmei, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes pentru participarea eficace la efortul strategic al firmei manifestat de angajatul evaluat, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluatori:

- Directorul Sucursalei;
- Director Departament resurse umane – Sediu central regional.

FE2: Planifică şi administrează, la nivelul Sucursalei şi a DRU, activităţi de recrutare, selecţie, orientare, socializare, promovare, anchete disciplinare şi concediere a personalului / încheierea relaţiilor de muncă.

STANDARDE DE PERFORMANŢĂ

FE2S1: Întocmeşte planuri şi rapoarte anuale de îndeplinire a planurilor în conformitate cu procedurile şi instrucţiunile departamentale şi le predă şefului direct la termenele fixate, cu excepţia situaţiilor în care se specifică alte cerinţe.

FE2S2: Realizează lucrări specifice de RU în relaţie cu FE2 conform termenelor stabilite, inclusiv administrare şi coordonare a departamentului în subordine, la cantitatea şi calitatea descrisă de criteriile financiare, procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

METODE DE EVALUARE

A. Evaluare cantitativă bazată pe rezultate

- Rata fluctuaţiei de personal (RF):

$$RF = \left\lfloor \frac{n_s}{n_{tm}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_s – numărul de separări pe lună;
n_{tm} – numărul total de angajaţi la mijlocul lunii.

- Rata fluctuaţiei de personal care evidenţiază separările ce se pot evita (RFSE):

$$RFSE = [(S - SI) / M]*100\ [\%], \text{ unde}$$

S – numărul total de separări pe lună;
SI – numărul de separări inevitabile pe lună (pensionare, deces etc.);
M – numărul total de angajaţi la mijlocul lunii.

- Ponderea posturilor neocupate mai mult de o lună (PN):

$$PN = \left\lfloor \frac{n_{nl}}{n_{nt}} \right\rfloor *100\ [\%], \text{ unde:}$$

n_{nl} – numărul de posturi neocupate mai mult de o lună;
n_{nt} – numărul total de posturi neocupate în luna respectivă.

- Grad de neocupare a posturilor (GNP):

$$GNP = \left\lfloor \frac{n_n}{n_t} \right\rfloor *100\ [\%], \text{ unde:}$$

n_n – numărul de posturi neocupate;
n_t – numărul total de posturi bugetate.

- Nivel de training pentru orientare şi socializare (TOS):

$$TOS = \left\lfloor \frac{n_{zos}}{n_{ai}} \right\rfloor *100\ [\%], \text{ unde:}$$

n_{zos} – numărul de zile de training la orientare-socializare;
n_{ai} – numărul de angajaţi instruiţi.

- Grad de satisfacere a nevoilor de training pentru orientare şi socializare (STOS):

$$STOS = \left\lfloor \frac{n_{ai}}{n_{aip}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{ai} – numărul de angajaţi instruiţi;
n_{aip} – numărul de angajaţi planificat pentru instruire.

- Grad de utilizare a timpului pentru instruire (GUTI):

$$GUTI = \left\lfloor \frac{t_i}{t_{nm}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

t_i – timp consumat pentru instruire;
t_{nm} – durata normată de muncă pe perioada de evaluare.

- Rata de promovare a personalului (RP):

$$RP = \left\lfloor \frac{n_p}{n_{tp}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_p – numărul de promovări;
n_{tp} – numărul total de posturi.

- Rata de insatisfacţie referitoare la funcţiile de RU aferente FE2 (RI):

$$RI = \left\lfloor \frac{n_r}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_r – numărul de reclamaţii din partea angajaţilor;
n_{ta} – numărul total de angajaţi.

- Rata reclamaţii / sugestii referitoare la funcţiile de RU aferente FE2 (RRS):

$$RRS = \left\lfloor \frac{n_r}{n_s} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_r – numărul de reclamaţii din partea angajaţilor;
n_s – numărul de sugestii ale angajaţilor.

- Grad de corespondenţă între sarcinile de muncă şi CDAA (S-CDAA):

$$\text{S-CDAA} = \left\lfloor \frac{n_{aa}}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{aa} – numărul de angajaţi care au CDAA adecvate;
n_{ta} – numărul total de angajaţi.

- Grad de asigurare a costurilor sociale (GACS):

$$\text{GACS} = \left\lfloor \frac{n_{aas}}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{aas} – numărul de angajaţi asiguraţi;
n_{ta} – numărul total de angajaţi.

- Grad de disponibilitate pentru intervenţiile solicitate (GD):

$$\text{GD} = \left\lfloor \frac{t_{in}}{t_{nm}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

t_{in} – durata de intervenţie, în număr de ore;
t_{nm} – durata normată de muncă pe perioada de evaluare.

B. Evaluare calitativă bazată pe comportamente

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCŢIUNI:

Citiţi cu atenţie fiecare propoziţie şi încercuiţi numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1” = „Nesatisfăcător” la „10” = „Excepţional”.
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;
  - 2 → 5 = Foarte slab;
  - 5 → 7 = Slab;
  - 7 → 8 = Satisfăcător;
  - 8 → 9 = Bine;
  - 9 → 10 = Foarte bine;
  - 10 = Excepţional.
- *„Nivelul mediu” de performanţă este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅ 8.*
- Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.
- Media globală a notelor obţinute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note globale, astfel:
  - „Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate” → pondere = 5%;
  - „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat” → pondere = 5%).

A. Calitatea şi conformitatea prestaţiilor

A.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Planifică activităţile specifice FE2, cu aplicarea şi respectarea criteriilor, procedurilor, protocoalele etc.[10] care asigură conformitatea îndeplinirii atribuţiilor aferente FE2.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[10] Activităţi de recrutare, selecţie, orientare, socializare, promovare, anchete disciplinare şi încheierea relaţiilor de muncă; după caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

- Realizează activităţile specifice FE2[11] la nivelul calitativ asigurat de aplicarea şi respectarea criteriilor, procedurilor, protocoalele etc. care asigură conformitatea şi continuitatea îndeplinirii atribuţiilor aferente FE2.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează sincronizarea cu termenele de execuţie stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură satisfacţia clienţilor relevanţi FE2[12].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Elaborează documentele specifice FE2 cu respectarea normelor, procedurilor şi instrucţiunilor interne aferente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură acurateţea documentelor elaborate prin exprimarea clară, concretă, corectă şi concisă a ideilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi asumă responsabilitatea pentru corectitudinea şi claritatea documentelor aferente FE2.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Abateri de la disciplina muncii[13].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Depăşeşte în mod consecvent cerinţele privind calitatea activităţilor şi

[11] Inclusiv administrarea şi coordonarea DRU

[12] Se va analiza, după caz, împreună cu rezultatele evaluărilor efectuate de stakeholderi relevanţi

[13] 1 - sancţiuni cu 5 sau 10% pe 1 până la 3 luni; retrogradare în funcţie; 2-5 - avertisment scris; 5-7 - fără sancţiuni; abateri sporadice minore; 7-9 - fără sancţiuni şi fără abateri; 9-10 - fără sancţiuni şi fără abateri; constituie exemplu de comportament şi profesionalism.

sarcinilor efectuate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Respectă şi aplică cu consecvenţă, precum şi urmăreşte aplicarea de fiecare dată a normelor, procedurilor etc. care asigură conformitatea şi continuitatea îndeplinirii atribuţiilor aferente FE2.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B. Cunoştinţe, deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini necesare îndeplinirii FE2:

B.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Cunoaşte tipurile de atribuţii specifice FE2, precum şi procedurile şi instrucţiunile aferente domeniului de activitate al DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte principii şi practici de MRU, strategie, management general, administrare etc. specifice domeniului de activitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte şi aplică în mod consecvent normele de protecţia muncii şi PSI.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se exprimă corect în limba română, atât oral, cât şi în scris[14].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Utilizează corect limbajul de specialitate[15].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte noţiuni de bază de operare PC, inclusiv baze de date şi programe specifice domeniului de activitate[16].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[14] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

[15] *Id.*

[16] *Id.*

- Are cunoştinţe solide de cultură generală[17] pe care le aplică pentru îndeplinirea activităţilor / sarcinilor aferente postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Comunică eficace cu toţi clienţii interni şi externi aferenţi FE2.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Stabileşte şi menţine relaţii interumane echilibrate, bazate pe respect şi promptitudine şi colaborează bine cu personalul DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie, răbdare şi spirit de observaţie în timpul executării activităţilor / sarcinilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Este corect, punctual, conştiincios şi responsabil în executarea activităţilor şi sarcinilor specifice repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Are o orientare consecventă către rezultate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are o orientare consecventă către calitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate în executarea activităţilor şi sarcinilor repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Calitatea lucrărilor efectuate depăşeşte în mod consecvent specificaţiile.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[17] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

- Se preocupă consecvent pentru minimizarea costurilor aferente lucrărilor efectuate de structurile aferente DRU.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de iniţiativă şi flexibilitate în abordarea nevoilor clienţilor interni şi externi ai FE2.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent atitudine proactivă în anticiparea nevoilor clienţilor interni şi externi ai FE2.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent disponibilitate la program prelungit.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în execuţia activităţilor specifice din domeniul de competenţă, pe perioada de evaluare:*

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat pentru execuţia activităţilor specifice din domeniul de competenţă, pe perioada de evaluare:*

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluatori:

- Directorul Sucursalei;
- Director Departament resurse umane – Sediu central regional.
- Alţi *clienţi* externi şi interni relevanţi pentru FE2.

FE3: Planifică şi administrează, la nivelul Sucursalei şi a DRU, activităţi de: analiza şi (re)proiectarea posturilor (inclusiv reevaluarea metodelor şi procedurilor de lucru pentru a asigura respectarea politicilor şi procedurilor stabilite), evaluarea posturilor şi evaluarea performanţei angajaţilor cu acurateţe, obiectivitate şi promptitudine, recompensarea angajaţilor conform principiului "plată-pentru-performanţă", training şi dezvoltarea angajaţilor.

STANDARDE DE PERFORMANŢĂ

FE3S1: Întocmeşte planuri şi rapoarte anuale de îndeplinire a planurilor în conformitate cu procedurile şi instrucţiunile departamentale şi le predă şefului direct la termenele fixate, cu excepţia situaţiilor în care se specifică alte cerinţe.

FE3S2: Realizează lucrări specifice de RU în relaţie cu FE3 conform termenelor stabilite, inclusiv administrare şi coordonare a departamentului în subordine, la cantitatea şi calitatea descrisă de criteriile financiare, procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

METODE DE EVALUARE

A. Evaluare cantitativă bazată pe rezultate

- Rata absenteismului (RA):

$$RA = \left\lfloor \frac{n_{zoal}}{n_{am} \times n_{zl}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{zoal} – numărul de zile-om pierdute prin absenţă pe lună;
n_{am} – numărul mediu de angajaţi;
n_{zl} – numărul de zile de lucru pe lună.

- Incidenţa absenteismului (IA):

$$IA = \left\lfloor \frac{n_{zla}}{n_{zat}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{zla} – numărul de zile de luni pierdute prin absenţă;
n_{zat} – total de zile pierdute prin absenţă pe perioada de evaluare.

- Frecvenţa absenţelor unui angajat (FA):

$$FA = \left\lfloor \frac{t_a}{t_n} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

t_a – timp pierdut prin absenţă de un angajat;
t_n – durata normată de muncă pe perioada de evaluare.

- Susţinerea financiară a activităţilor de RU (BRU):

$$BRU = \left\lfloor \frac{b_{ru}}{b_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

b_{ru} – buget resurse umane;
b_t – buget total al Sucursalei.

- Rata de evaluare a personalului (REP):

$$REP = \left\lfloor \frac{n_{ae}}{n_{ep}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{ae} – numărul de angajaţi evaluaţi;
n_{ep} – numărul planificat de evaluări.

- Grad de actualizare a fişelor postului (pe perioada de evaluare) (GAFP):

$$GAFP = \left\lfloor \frac{n_{fpa}}{n_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{fpa} – numărul de angajaţi cu fişe de post actualizate;
n_t – total personal angajat în cadrul sucursalei.

- Gradul de utilizare a timpului de lucru (GUTL):

$$GUTL = \left\lfloor \frac{t_l}{t_n} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

t_l – numărul de ore lucrate;
t_n – durata normată a timpului de lucru pe perioada de evaluare.

- Gradul de satisfacere a costului vieţii reflectat în salariul de bază al angajaţilor, pe categorii de personal (GSCV):

$$GSCV = \left\lfloor \frac{\sum_{j}^{`}\sum^{`} cs_i}{\sum_{j}\sum n_i} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

cs_i – cheltuieli cu salariul de bază a angajatului i aparţinând categoriei de personal j;

n_i – numărul de angajaţi i care fac parte din categoria de personal j.

- Gradul de stimulare financiară a personalului (GSFP):

$$GSFP = \left\lfloor \frac{n_{as}}{n_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{as} – numărul de angajaţi care au primit stimulente;

n_t – numărul total de personal angajat în sucursală pe perioada de evaluare.

- Grad de acordare a beneficiilor legiferate (GBL):

$$GBL = \left\lfloor \frac{n_{bl}}{n_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{bl} – numărul de angajaţi care au primit beneficii legiferate;

n_t – numărul total de personal angajat în sucursală pe perioada de evaluare;

- Grad de acordare a beneficiilor discreţionare (GBD):

$$GBD = \left\lfloor \frac{n_{bd}}{n_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{bd} – numărul de angajaţi care au primit beneficii discreţionare;

n_t – numărul total de personal angajat în sucursală pe perioada de evaluare.

- Grad de corespondenţă între sarcinile de muncă şi CDAA (S-CDAA):

$$S\text{-}CDAA = \left\lfloor \frac{n_{aa}}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{aa} – numărul de angajaţi care au CDAA adecvate;
n_{ta} – numărul total de angajaţi.

- Nivel de training al angajaţilor (NTA):

$$NTA = \left\lfloor \frac{n_{zt}}{n_{ai}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{zt} – numărul de zile de training;
n_{ai} – numărul de angajaţi instruiţi.

- Grad de satisfacere a nevoilor de training (GSNT):

$$GSNT = \left\lfloor \frac{n_{api}}{n_{ani}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{api} – numărul de angajaţi planificat pentru instruire;
n_{ani} – numărul de angajaţi care au nevoie de instruire.

- Grad de îndeplinire a programelor de training (GIPT):

$$GIPT = \left\lfloor \frac{n_{ai}}{n_{aip}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{ai} – numărul de angajaţi instruiţi;
n_{aip} – numărul de angajaţi planificat pentru instruire.

- Grad de utilizare a timpului pentru instruire (GUTI):

$$GUTI = \left\lfloor \frac{t_i}{t_{nm}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

t_i – timp consumat pentru instruire;
t_{nm} – durata normată de muncă pe perioada de evaluare.

- Ponderea bugetului de training şi dezvoltare în total buget RU (PBTD):

$$PBTD = \left\lfloor \frac{c_{td}}{b_{tru}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{td} – cheltuieli pentru training şi dezvoltare;
n_t – buget total resurse umane.

- Rata de insatisfacţie referitoare la funcţiile de RU aferente FE3 (RI):

$$RI = \left\lfloor \frac{n_r}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_r – numărul de reclamaţii din partea angajaţilor;
n_{ta} – numărul total de angajaţi.

- Raport reclamaţii / sugestii referitoare la funcţiile de RU aferente FE3 (RRS):

$$RRS = \left\lfloor \frac{n_r}{n_s} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_r – numărul de reclamaţii din partea angajaţilor;
n_s – numărul de sugestii ale angajaţilor.

B. Evaluare calitativă bazată pe comportamente

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCŢIUNI:

Citiţi cu atenţie fiecare propoziţie şi încercuiţi numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1” = „Nesatisfăcător” la „10” = „Excepţional”.
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;
  - 2 → 5 = Foarte slab;
  - 5 → 7 = Slab;
  - 7 → 8 = Satisfăcător;
  - 8 → 9 = Bine;

- 9 → 10 = Foarte bine;
- 10 = Excepţional.

- *„Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅ 8.*

- Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.

- Media globală a notelor obţinute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note globale, astfel:
  - „Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate" → pondere = 5%;
  - „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat" → pondere = 5%).

A. Calitatea şi conformitatea prestaţiilor

A.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Planifică activităţile specifice FE3, cu aplicarea şi respectarea criteriilor, procedurilor, protocoalele etc.[18] care asigură conformitatea îndeplinirii atribuţiilor aferente FE3[19].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează activităţile specifice FE3[20] la nivelul calitativ asigurat de aplicarea şi respectarea criteriilor, procedurilor, protocoalele etc. care

[18] Activităţi de analiza şi (re)proiectarea posturilor (inclusiv reevaluarea metodelor şi procedurilor de lucru pentru a asigura respectarea politicilor şi procedurilor stabilite), evaluarea posturilor şi evaluarea performanţei angajaţilor cu acurateţe, obiectivitate şi promptitudine, recompensarea angajaţilor conform principiului "plată-pentru-performanţă", training şi dezvoltarea angajaţilor; după caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

[19] Se poate aplica câte o scală de evaluare pentru fiecare dintre activităţile şi / sau sarcinile specifice domeniului de competenţă împreună cu recomandările din Anexa 2 la prezenta Metodologie

asigură conformitatea şi continuitatea îndeplinirii atribuţiilor aferente FE3.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează sincronizarea cu termenele de execuţie stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură satisfacţia clienţilor relevanţi FE3[21].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Elaborează documentele specifice FE3 cu respectarea normelor, procedurilor şi instrucţiunilor interne aferente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură acurateţea documentelor elaborate prin exprimarea clară, concretă, corectă şi concisă a ideilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi asumă responsabilitatea pentru corectitudinea şi claritatea documentelor aferente FE3.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Depăşeşte în mod consecvent cerinţele privind calitatea activităţilor şi sarcinilor efectuate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Respectă şi aplică cu consecvenţă, precum şi urmăreşte aplicarea de fiecare dată a normelor, procedurilor etc. care asigură conformitatea şi continuitatea îndeplinirii atribuţiilor aferente FE3.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[20] Inclusiv administrarea şi coordonarea DRU

[21] Se va analiza, după caz, împreună cu rezultatele evaluărilor efectuate de stakeholderi relevanţi

B. Cunoştinţe, deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini necesare îndeplinirii FE3:

B.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Cunoaşte tipurile de atribuţii specifice FE3, precum şi procedurile şi instrucţiunile aferente domeniului de activitate al DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte principii şi practici de MRU, strategie, management general, administrare etc. specifice domeniului de activitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte şi aplică în mod consecvent normele de protecţia muncii şi PSI.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se exprimă corect în limba română, atât oral, cât şi în scris[22].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Utilizează corect limbajul de specialitate[23].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte noţiuni de bază de operare PC, inclusiv baze de date şi programe specifice domeniului de activitate[24].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are cunoştinţe solide de cultură generală[25] pe care le aplică pentru îndeplinirea activităţilor / sarcinilor aferente postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

[22] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

[23] *Id.*

[24] *Id.*

[25] *Id.*

- Comunică eficace cu toţi clienţii interni şi externi aferenţi FE3.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Stabileşte şi menţine relaţii interumane echilibrate, bazate pe respect şi promptitudine şi colaborează bine cu personalul DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie, răbdare şi spirit de observaţie în timpul executării activităţilor / sarcinilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Este corect, punctual, conştiincios şi responsabil în executarea activităţilor şi sarcinilor specifice repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Are o orientare consecventă către rezultate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are o orientare consecventă către calitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate în executarea activităţilor şi sarcinilor repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Calitatea lucrărilor efectuate depăşeşte în mod consecvent specificaţiile.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă consecvent pentru minimizarea costurilor aferente lucrărilor efectuate de structurile aferente DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de inițiativă și flexibilitate în abordarea nevoilor clienților interni și externi ai FE3.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent atitudine proactivă în anticiparea nevoilor clienților interni și externi ai FE3.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent disponibilitate la program prelungit.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competență a angajatului evaluat în execuția activităților specifice din domeniul de competență, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat pentru execuția activităților specifice din domeniul de competență, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluatori:

- Directorul Sucursalei;
- Director Departament resurse umane – Sediu central regional.
- Alți *clienți* externi și interni relevanți pentru FE3.

FE4: Planifică și administrează la nivelul sucursalei activități de: negociere a contractului colectiv de muncă, securitatea muncii și relația cu sindicatele, coordonare a sesizărilor și reclamațiilor angajaților în cadrul sistemului de calitate.

STANDARDE DE PERFORMANȚĂ

FE4S1: Întocmește planuri și rapoarte anuale de îndeplinire a planurilor în conformitate cu procedurile și instrucțiunile departamentale și le predă șefului direct la termenele fixate, cu excepția situațiilor în care se specifică alte cerințe.

FE4S2: Realizează lucrări specifice de RU în relaţie cu FE4 conform termenelor stabilite, inclusiv administrare şi coordonare a departamentului în subordine, la cantitatea şi calitatea descrisă de criteriile financiare, procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

METODE DE EVALUARE

A. Evaluare cantitativă bazată pe rezultate

- Gradul de realizare a rapoartelor aferente FE4, pe perioada de evaluare (GRRS):

$$GRRS = \left\lfloor \frac{\sum n_{jefectuat}}{\sum n_{jtotal}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

$n_{jefectuat}$ – numărul de rapoarte j efectuate şi predate de către angajatul evaluat, pe perioada de evaluare;
n_{jtotal} – numărul total de rapoarte j, aferente ariei de acoperire a angajatului evaluat, pe perioada de evaluare.

- Gradul de satisfacere a costului vieţii reflectat în contractul colectiv de muncă (GSCV-CCM):

$$GSCV = \left\lfloor \frac{\sum\sum_{j} cs_i}{\sum\sum_{j} n_i} \right\rfloor / cv * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

cs_i – cheltuieli cu salariul de bază minim negociat a angajatului i;
n_i – numărul de angajaţi i care fac parte din categoria de personal j;
cv – nivelul costului vieţii pe perioada de evaluare.

- Grad de acordare a beneficiilor discreţionare prevăzute în contractul colectiv de muncă (GBD):

$$GBD = \left\lfloor \frac{n_{bd}}{n_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{bd} – numărul de angajaţi care au primit beneficii discreţionare;
n_t – numărul total de personal angajat în sucursală pe perioada de evaluare.

- Rata de insatisfacţie referitoare la funcţiile de RU aferente FE4 (RI):

$$RI = \left\lfloor \frac{n_r}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_r – numărul de reclamaţii din partea angajaţilor;
n_{ta} – numărul total de angajaţi.

- Rata reclamaţii / sugestii referitoare la funcţiile de RU aferente FE4 (RRS):

$$RRS = \left\lfloor \frac{n_r}{n_s} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_r – numărul de reclamaţii din partea angajaţilor;
n_s – numărul de sugestii ale angajaţilor.

- Incidenţa accidentelor de muncă (poate fi defalcat şi pe tipuri de accidente de muncă) (IAM):

$$IAM = \left\lfloor \frac{n_{am}}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{am} – numărul de accidente de muncă;
n_{ta} – numărul total de angajaţi.

B. Evaluare calitativă bazată pe comportamente

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCŢIUNI:

Citiţi cu atenţie fiecare propoziţie şi încercuiţi numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1” = „Nesatisfăcător” la „10” = „Excepţional”.
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;
  - 2 → 5 = Foarte slab;
  - 5 → 7 = Slab;
  - 7 → 8 = Satisfăcător;
  - 8 → 9 = Bine;
  - 9 → 10 = Foarte bine;
  - 10 = Excepţional.
- *„Nivelul mediu” de performanță este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅8.*
- Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.
- Media globală a notelor obţinute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note globale, astfel:
  - „Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate” → pondere = 5%;
  - „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat” → pondere = 5%).

A. Calitatea şi conformitatea prestaţiilor

A.1. Elemente pentru succesul realizării cerințelor de performanță

- Planifică activităţile specifice FE4[26], cu aplicarea şi respectarea criteriilor, procedurilor, protocoalele etc. care asigură conformitatea îndeplinirii atribuţiilor aferente FE4.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[26] Activităţi de negociere a contractului colectiv de muncă, securitatea muncii şi relaţia cu sindicatele, coordonare a sesizărilor şi reclamaţiilor angajaţilor; Se poate aplica câte o scală de evaluare pentru fiecare dintre activităţile şi / sau sarcinile specifice domeniului de competenţă

- Realizează activităţile specifice FE4[27] la nivelul calitativ asigurat de aplicarea şi respectarea criteriilor, procedurilor, protocoalele etc. care asigură conformitatea şi continuitatea îndeplinirii atribuţiilor aferente FE4.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează sincronizarea cu termenele de execuţie stabilite.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură satisfacţia clienţilor relevanţi FE4[28].

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Elaborează documentele specifice FE4 cu respectarea normelor, procedurilor şi instrucţiunilor interne aferente.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură acurateţea documentelor elaborate prin exprimarea clară, concretă, corectă şi concisă a ideilor.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi asumă responsabilitatea pentru corectitudinea şi claritatea documentelor aferente FE4.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Depăşeşte în mod consecvent cerinţele privind calitatea activităţilor şi sarcinilor efectuate.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Respectă şi aplică cu consecvenţă, precum şi urmăreşte aplicarea de fiecare dată a normelor, procedurilor etc. care asigură conformitatea şi continuitatea îndeplinirii atribuţiilor aferente FE4.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[27] Inclusiv administrarea şi coordonarea DRU

[28] Se va analiza, după caz, împreună cu rezultatele evaluărilor efectuate de stakeholderi relevanţi

B. Cunoştinţe, deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini necesare îndeplinirii FE4:

B.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Cunoaşte tipurile de atribuţii specifice FE4, precum şi procedurile şi instrucţiunile aferente domeniului de activitate al DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte principii şi practici de MRU, strategie, management general, administrare etc. specifice domeniului de activitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte şi aplică în mod consecvent principii, tehnici şi bune practici de comunicare şi de negociere.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se exprimă corect în limba română, atât oral, cât şi în scris[29].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Utilizează corect limbajul de specialitate[30].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte noţiuni de bază de operare PC, inclusiv baze de date şi programe specifice domeniului de activitate[31].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are cunoştinţe solide de cultură generală[32] pe care le aplică pentru îndeplinirea activităţilor / sarcinilor aferente postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

[29] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

[30] *Id.*

[31] *Id.*

[32] *Id.*

- Comunică cu eficacitate cu toţi clienţii interni şi externi aferenţi FE4.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Negociază cu eficacitate cu toţi clienţii implicaţi în negocierea contractului colectiv de muncă şi în relaţiile cu sindicatele.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Stabileşte şi menţine relaţii interumane echilibrate, bazate pe respect şi promptitudine şi colaborează bine cu personalul DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie, răbdare şi spirit de observaţie în timpul executării activităţilor / sarcinilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Este corect, punctual, conştiincios şi responsabil în executarea activităţilor şi sarcinilor specifice repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Are o orientare consecventă către rezultate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are o orientare consecventă către calitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate în executarea activităţilor şi sarcinilor repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă consecvent pentru minimizarea costurilor aferente lucrărilor efectuate de structurile aferente DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de iniţiativă şi flexibilitate în abordarea

nevoilor clienţilor interni şi externi ai FE4.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent atitudine proactivă în anticiparea nevoilor clienţilor interni şi externi ai FE4.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent disponibilitate la program prelungit.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în execuţia activităţilor specifice din domeniul de competenţă, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat pentru execuţia activităţilor specifice din domeniul de competenţă, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluatori:

- Directorul Sucursalei;
- Director Departament resurse umane – Sediu central regional.
- Alţi *clienţi* externi şi interni relevanţi pentru FE3.

FE5: Colaborează, ca partener strategic, la elaborarea politicilor şi strategiei firmei-mamă, precum şi la elaborarea politicilor şi strategiei de resurse umane ale firmei-mamă.

STANDARDE DE PERFORMANŢĂ

FE5S1: Întocmeşte planuri şi rapoarte anuale de îndeplinire a planurilor în conformitate cu procedurile şi instrucţiunile departamentale şi le predă superiorului la termenele fixate, cu excepţia situaţiilor în care se specifică alte cerinţe.

FE5S2: Participă la ședințele de planificare strategică la datele stabilite și contribuie la procesul de planificare strategică conform criteriilor procedurale și de reprezentare.

METODE DE EVALUARE

A. Evaluare cantitativă bazată pe rezultate

- Gradul de realizare a rapoartelor aferente FE5, pe perioada de evaluare (GRRS):

$$GRRS = \left\lfloor \frac{\sum n_{jefectuat}}{\sum n_{jtotal}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

$n_{jefectuat}$ – numărul de rapoarte j efectuate și predate de către angajatul evaluat, pe perioada de evaluare;

n_{jtotal} – numărul total de rapoarte j, aferente ariei de acoperire a angajatului evaluat, pe perioada de evaluare.

B. Evaluare calitativă bazată pe comportamente

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCȚIUNI:

Citiți cu atenție fiecare propoziție și încercuiți numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1” = „Nesatisfăcător” la „10” = „Excepțional”.
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;
  - 2 → 5 = Foarte slab;
  - 5 → 7 = Slab;

- 7 → 8 = Satisfăcător;
- 8 → 9 = Bine;
- 9 → 10 = Foarte bine;
- 10 = Excepţional.

- *„Nivelul mediu" de performanță este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅ 8.*

- Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.

- Media globală a notelor obţinute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note globale, astfel:
  - „Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate" → pondere = 5%;
  - „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat" → pondere = 5%).

A. Calitatea şi conformitatea prestaţiilor

A.1. Elemente pentru succesul realizării cerințelor de performanță

- Se preocupă permanent pentru realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice FE5, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează sincronizarea cu termenele de execuţie stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă direct, ori de câte ori este nevoie, la întocmirea cu promptitudine şi corectitudine a documentelor specifice FE5.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Elaborează documentele specifice FE5 cu respectarea normelor, standardelor de calitate, procedurilor şi instrucţiunilor interne aferente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură acurateţea documentelor elaborate prin exprimarea clară, concretă, corectă şi concisă a ideilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi asumă responsabilitatea pentru corectitudinea şi claritatea documentelor aferente FE5.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură adecvarea rapoartelor elaborate cu obiectivele de dezvoltare ale organizaţiei.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă la şedinţele de planificare strategică la datele stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă la şedinţele de planificare strategică cu punctualitate, discreţie şi seriozitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Contribuie la procesul de planificare strategică cu flexibilitate, încredere, loialitate şi obiectivitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Satisfacţia clienţilor postului depăşeşte nivelul aşteptărilor acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent să depisteze şi să înlăturare elementele perturbatoare ale comunicării verbale şi scrise, potrivit specificului acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvenţă în aplicarea politicilor, procedurilor, prescripţiilor, instrucţiunilor etc.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Generează un grad înalt de interes şi interacţiuni de nivel calitativ înalt la nivelul clienţilor FE5.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte un grad înalt de sofisticare a tehnicilor de comunicare utilizate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B. Cunoştinţe, deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini necesare îndeplinirii FE5:

B.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Are capacitatea de a analiza, sintetiza şi comunica informaţii relevante pentru realizarea atribuţiilor FE5.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a comunica eficient – cu acurateţe, claritate, conciziune, corectitudine – în situaţii concrete.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Utilizează corect limbajul de specialitate[33].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte procedurile de întocmire a documentelor specifice FE5.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a se adapta la interlocutori şi la cerinţele acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă orientare către rezultate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă orientare către calitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[33] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

B.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Se preocupă permanent să se adapteze la interlocutor şi la situaţii neprevăzute.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de analiză şi reacţie rapidă.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de persuasiune în relaţie cu nevoile de realizare a atribuţiilor FE5.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate în executarea lucrărilor specifice FE5.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de flexibilitate în abordarea clienţilor relevanţi ai FE5.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de tact şi diplomaţie în abordarea clienţilor relevanţi ai FE5.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are iniţiativă şi o atitudine proactivă consecventă (anticiparea nevoilor) în relaţie cu clienţii relevanţi FE5.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competenţă pentru participarea eficace a angajatului evaluat la efortul strategic al firmei, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes pentru participarea eficace la efortul strategic al firmei manifestat de angajatul evaluat, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluatori:

- Directorul Sucursalei;
- Director Departament resurse umane – Sediu central regional.

FE6: Colaborează la elaborarea criteriilor şi procedurilor de recrutare, selecţie, evaluare a performanţei, recompensare, promovare, măsuri disciplinare, concediere etc. la nivelul firmei-mamă.

STANDARD DE PERFORMANŢĂ

FE6S1: Participă la realizarea lucrărilor specifice de RU în relaţie cu FE6 conform termenelor stabilite, la cantitatea şi calitatea descrisă de criteriile financiare, procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

METODE DE EVALUARE

A. Evaluare cantitativă bazată pe rezultate

- Gradul de realizare a lucrărilor pe perioada de evaluare (GRL):

$$GRL = \left\lfloor \frac{n_{jr}}{n_{jpl}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{jr} – numărul de lucrări j realizate de angajat pe perioada de evaluare;
n_{jpl} – numărul de lucrări j planificate, aferente angajatului, pe perioada de evaluare.

- Gradul de încadrare a lucrărilor realizate în termenele stabilite, pe perioada de evaluare (GILT):

$$GILT = \left\lfloor \frac{n_{jrt}}{n_{jr}} \right\rfloor * 100\,[\%], \text{ unde:}$$

n_{jrt} – numărul de lucrări j efectuate de angajat care se încadrează în termenele stabilite, pe perioada de evaluare;
n_{jr} – numărul de lucrări j realizate de angajat pe perioada de evaluare.

- Indicele de absenteism pe perioada de evaluare (IA):

$$IA = \left\lfloor \frac{t_a}{t_{td}} \right\rfloor * 100\ [\%], \text{ unde:}$$

t_a – timp absentat de angajat, pe perioada de evaluare [ore-om];
t_{td} – timpul total disponibil al angajatului, pe perioada de evaluare [nr. zile lucrătoare calculate pe perioada de evaluare * nr. ore-om normate pe zi].

- Aportul de sugestii de îmbunătățire inițiate de angajatul evaluat (inițiativă, anticiparea nevoilor), pe perioada de evaluare (SI):

$$SI_i = \left\lfloor \frac{si_{ji}}{si_{japl}} \right\rfloor * 100\ [\%], \text{ unde:}$$

si_{ji} – numărul de sugestii de îmbunătățire j inițiate de angajat pe perioada de evaluare;
si_{japl} – numărul de sugestii de îmbunătățire j aplicate, pe perioada de evaluare.

B. Evaluare calitativă bazată pe comportamente

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCȚIUNI:

Citiți cu atenție fiecare propoziție și încercuiți numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1” = „Nesatisfăcător” la „10” = „Excepţional”.
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;
  - 2 → 5 = Foarte slab;
  - 5 → 7 = Slab;
  - 7 → 8 = Satisfăcător;
  - 8 → 9 = Bine;
  - 9 → 10 = Foarte bine;
  - 10 = Excepţional.

- *„Nivelul mediu” de performanţă este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅ 8.*
- Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.
- Media globală a notelor obţinute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note globale, astfel:
  - „Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate” → pondere = 5%;
  - „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat” → pondere = 5%).

A. Calitatea şi conformitatea prestaţiilor

A.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Participă la realizarea activităţilor FE6 la nivelul calitativ prescris[34].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[34] Se poate aplica şi câte o scală de evaluare pentru fiecare dintre activităţile şi / sau sarcinile specifice FE6 – stabilirea criteriilor şi procedurilor de recrutare, selecţie, evaluare a performanţei, recompensare, promovare, măsuri disciplinare, concediere etc. –, împreună cu recomandările din Anexa 2 la prezenta Metodologie

- Realizează sincronizarea cu termenele de execuţie stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură satisfacţia clienţilor relevanţi[35].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă direct, ori de câte ori este nevoie, la întocmirea cu promptitudine şi corectitudine a documentelor specifice FE6.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Elaborează documentele specifice FE6 cu respectarea normelor, standardelor de calitate, procedurilor şi instrucţiunilor interne aferente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură acurateţea documentelor elaborate prin exprimarea clară, concretă, corectă şi concisă a ideilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi asumă responsabilitatea pentru corectitudinea şi claritatea documentelor aferente FE6.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă la datele stabilite la şedinţele de elaborare a politicilor, criteriilor de performanţă şi procedurilor specifice MRU la nivelul firmei-mamă.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă la şedinţele aferente FE6 cu punctualitate, discreţie şi seriozitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Contribuie la activităţile specifice FE6 cu flexibilitate, loialitate şi obiectivitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[35] Se va analiza, după caz, împreună cu rezultatele evaluărilor efectuate de *clienţi* relevanţi

A.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Depăşeşte în mod consecvent specificaţiile privind calitatea activităţilor şi sarcinilor efectuate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Satisfacţia clienţilor postului depăşeşte nivelul aşteptărilor acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent să depisteze şi să înlăturare elementele perturbatoare ale comunicării verbale şi scrise, potrivit specificului acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvenţă în aplicarea politicilor, procedurilor, prescripţiilor, instrucţiunilor etc.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Generează un grad înalt de interes şi interacţiuni de nivel calitativ înalt la nivelul clienţilor FE6.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B. Cunoştinţe, deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini necesare îndeplinirii FE6:

B.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Cunoaşte conceptele, teoriile, metodele, practicile etc. specifice MRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte mediul intern şi extern al firmei şi domeniul MRU la nivelul întregii firme.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a analiza, sintetiza şi comunica informaţii relevante pentru realizarea atribuţiilor FE6.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a comunica eficient – cu acurateţe, claritate, conciziune, corectitudine – în situaţii concrete.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se exprimă corect în limba română, atât oral, cât şi în scris[36].

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Utilizează corect limbajul de specialitate[37].

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte noţiuni de bază de operare PC, inclusiv baze de date şi programe specifice domeniului de activitate[38].

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are cunoştinţe solide de cultură generală[39] pe care le aplică pentru îndeplinirea activităţilor / sarcinilor aferente postului.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte procedurile de întocmire a documentelor specifice FE6.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a se adapta la interlocutori şi la cerinţele acestora.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă orientare către rezultate.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă orientare către calitate.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

[36] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

[37] *Id.*

[38] *Id.*

[39] *Id.*

- Comunică eficace cu toţi *clienţii* aferenţi FE6.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Stabileşte şi menţine relaţii interumane echilibrate, bazate pe respect şi promptitudine şi colaborează bine cu clienţii FE6.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie, răbdare şi spirit de observaţie în timpul executării activităţilor / sarcinilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Este corect, punctual, conştiincios şi responsabil în executarea activităţilor şi sarcinilor specifice repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Are o orientare consecventă către rezultate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are o orientare consecventă către calitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate în executarea activităţilor şi sarcinilor repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de iniţiativă şi flexibilitate în abordarea nevoilor clienţilor FE6.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent atitudine proactivă în anticiparea nevoilor clienţilor FE6.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent să se adapteze la interlocutor şi la situaţii

neprevăzute.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de analiză şi reacţie rapidă.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de persuasiune în relaţie cu nevoile de realizare a atribuţiilor FE6.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de tact şi diplomaţie în abordarea clienţilor relevanţi ai FE6.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competenţă pentru participarea eficace a angajatului evaluat la activităţile specifice MRU la nivelul firmei-mamă, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes pentru participarea eficace la activităţile specifice MRU la nivelul firmei-mamă manifestat de angajatul evaluat, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluator:

- Director Departament resurse umane – Sediu central regional.

FE7: Colaborează la proiectarea structurii organizatorice şi la elaborarea ROF pentru DRU, Sucursală şi firma-mamă.

STANDARD DE PERFORMANŢĂ

FE7S1: Întocmeşte lucrări şi rapoarte specifice FE7 în conformitate cu procedurile şi instrucţiunile Sucursalei şi firmei-mamă şi le predă clienţilor FE7 la termenele fixate de aceştia, cu excepţia situaţiilor în care se specifică alte cerinţe.

METODE DE EVALUARE

A. Evaluare cantitativă bazată pe rezultate

- Gradul de realizare a lucrărilor pe perioada de evaluare (GRL):

$$GRL = \left\lfloor \frac{n_{jrealizat}}{n_{jplanificat}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

$n_{jrealizat}$ – numărul de lucrări j realizate de angajat pe perioada de evaluare;
$n_{jplanificat}$ – numărul de lucrări j planificate, aferente angajatului, pe perioada de evaluare.

- Gradul de încadrare a lucrărilor realizate în termenele stabilite, pe perioada de evaluare (GILT):

$$GILT = \left\lfloor \frac{n_{jrealizat\ la\ timp}}{n_{jrealizat}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

$n_{jrealizat\ la\ timp}$ – numărul de lucrări j efectuate de angajat care se încadrează în termenele stabilite, pe perioada de evaluare;
$n_{jrealizat}$ – numărul de lucrări j realizate de angajat pe perioada de evaluare.

- Aportul de sugestii de îmbunătăţire iniţiate de angajatul evaluat (iniţiativă, anticiparea nevoilor), pe perioada de evaluare (SI):

$$SI = \left\lfloor \frac{si_{jinitiat}}{si_{japlicat}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

$si_{jinitiat}$ – numărul de sugestii de îmbunătăţire j iniţiate de angajat pe perioada de evaluare;
$si_{japlicat}$ – numărul de sugestii de îmbunătăţire j aplicate, pe perioada de evaluare.

B. Evaluare calitativă bazată pe comportamente

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCŢIUNI:

Citiţi cu atenţie fiecare propoziţie şi încercuiţi numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1" = „Nesatisfăcător" la „10" = „Excepţional".
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;
  - 2 → 5 = Foarte slab;
  - 5 → 7 = Slab;
  - 7 → 8 = Satisfăcător;
  - 8 → 9 = Bine;
  - 9 → 10 = Foarte bine;
  - 10 = Excepţional.
- *„Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅ 8.*
- Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.
- Media globală a notelor obţinute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note globale, astfel:
  - „Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate" → pondere = 5%;
  - „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat" → pondere = 5%).

A. Calitatea şi conformitatea prestaţiilor

A.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Colaborează la realizarea activităţilor FE7 la nivelul calitativ prescris[40].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează sincronizarea cu termenele de execuţie stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură satisfacţia clienţilor relevanţi[41].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă direct, ori de câte ori este nevoie, la întocmirea cu promptitudine şi corectitudine a documentelor specifice FE7.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Elaborează documentele specifice FE7 cu respectarea normelor, standardelor de calitate, procedurilor şi instrucţiunilor interne aferente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură acurateţea documentelor elaborate prin exprimarea clară, concretă, corectă şi concisă a ideilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi asumă responsabilitatea pentru corectitudinea şi claritatea documentelor aferente FE7.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă la datele stabilite la şedinţele de elaborare a politicilor, criteriilor de performanţă şi procedurilor specifice MRU la nivelul Sucursalei şi a

---

[40] Se poate aplica şi câte o scală de evaluare pentru fiecare dintre activităţile şi / sau sarcinile specifice FE7 – proiectarea structurii organizatorice şi elaborarea ROF pentru DRU, Sucursală şi firma-mamă –, împreună cu recomandările din Anexa 2 la prezenta Metodologie

[41] Se va analiza, după caz, împreună cu rezultatele evaluărilor efectuate de *clienţi* relevanţi

firmei-mamă.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă la şedinţele aferente FE7 cu punctualitate, discreţie şi seriozitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Contribuie la activităţile specifice FE7 cu flexibilitate, loialitate şi obiectivitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Depăşeşte în mod consecvent specificaţiile privind calitatea activităţilor şi sarcinilor efectuate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Satisfacţia clienţilor postului depăşeşte nivelul aşteptărilor acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent să depisteze şi să înlăturare elementele perturbatoare ale comunicării verbale şi scrise, potrivit specificului acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvenţă în aplicarea politicilor, procedurilor, prescripţiilor, instrucţiunilor etc.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Generează un grad înalt de interes şi interacţiuni de nivel calitativ înalt la nivelul clienţilor FE7.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B. Cunoştinţe, deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini necesare îndeplinirii FE7:

B.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Cunoaşte conceptele, teoriile, metodele, practicile etc. specifice

managementului general şi operaţional.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte mediul intern şi extern al firmei.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a analiza, sintetiza şi comunica informaţii relevante pentru realizarea atribuţiilor FE7.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a comunica eficient – cu acurateţe, claritate, conciziune, corectitudine – în situaţii concrete.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se exprimă corect în limba română, atât oral, cât şi în scris[42].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Utilizează corect limbajul de specialitate[43].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte noţiuni de bază de operare PC, inclusiv baze de date şi programe specifice domeniului de activitate[44].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte procedurile de întocmire a documentelor specifice FE7.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a se adapta la interlocutori şi la cerinţele acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă orientare către rezultate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

[42] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

[43] *Id.*

[44] *Id.*

- Manifestă orientare către calitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Comunică eficace cu toţi *clienţii* aferenţi FE7.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Stabileşte şi menţine relaţii interumane echilibrate, bazate pe respect şi promptitudine şi colaborează bine cu clienţii FE7.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie, răbdare şi spirit de observaţie în timpul executării activităţilor / sarcinilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Este corect, punctual, conştiincios şi responsabil în executarea activităţilor şi sarcinilor specifice repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Are o orientare consecventă către rezultate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are o orientare consecventă către calitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate în executarea activităţilor şi sarcinilor repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de iniţiativă şi flexibilitate în abordarea nevoilor clienţilor FE7.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent atitudine proactivă în anticiparea nevoilor clienţilor FE7.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent să se adapteze la interlocutor şi la situaţii neprevăzute.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de analiză şi reacţie rapidă.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de persuasiune în relaţie cu nevoile de realizare a atribuţiilor FE7.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de tact şi diplomaţie în abordarea clienţilor relevanţi ai FE7.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competenţă pentru colaborarea eficace a angajatului evaluat la activităţile specifice FE7, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes pentru participarea eficace la activităţile specifice FE7 manifestat de angajatul evaluat, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluatori:

- Directorul Sucursalei firmei-mamă;
- Subordonaţii din Departamentul de resurse umane;
- Şefii secţiilor productive şi a serviciilor funcţionale din firmă;
- Director Departament resurse umane – Sediu central regional.

FE8: Asigură comunicarea eficace cu toți clienții externi și interni ai postului, inclusiv reprezentarea DRU în relațiile cu Sucursala, firma-mamă, instituții și organisme externe (surse externe de recrutare a forței de muncă, organisme guvernamentale, organizații sindicale etc.).

STANDARDE DE PERFORMANȚĂ

- **FE8-SP1:** Asigură permanent flux comunicațional eficace în dublu sens în cadrul DRU.
- **FE8-SP2:** Asigură permanent flux comunicațional eficace cu toți clienții externi și interni postului[45].

- **FE8S3:** Coordonează, supervizează și participă la realizarea de lucrări și documente specifice de RU în relație cu FE8 conform termenelor stabilite, la cantitatea și calitatea descrisă de criteriile financiare, procedurale, de reprezentare și pentru succesul îndeplinirii cerințelor de performanță.
- **FE8S4:** Asigură permanent și eficace reprezentarea DRU în relație cu toți clienții externi și interni postului și participă la întâlniri / ședințe de lucru cu clienții FE8, ca reprezentant al DRU conform criteriilor procedurale, de reprezentare și pentru succesul îndeplinirii cerințelor de performanță.

METODE DE EVALUARE

A. Evaluare cantitativă bazată pe rezultate

- Rata de insatisfacție a clienților FE8 (RI):

$$RI = \left\lfloor \frac{n_r}{n_{tc}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_r – numărul de reclamații din partea clienților FE8;
n_{tc} – numărul total de clienți FE8.

[45] Alții decât personalul din subordine

- Raport reclamaţii / sugestii referitoare la funcţiile de RU aferente FE8 (RRS):

$$RRS = \left\lfloor \frac{n_r}{n_s} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_r – numărul de reclamaţii din partea clienţilor FE8;
n_s – numărul de sugestii ale clienţilor FE8.

B. Evaluare calitativă bazată pe comportamente

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCŢIUNI:

Citiţi cu atenţie fiecare propoziţie şi încercuiţi numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1" = „Nesatisfăcător" la „10" = „Excepţional".
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;
  - 2 → 5 = Foarte slab;
  - 5 → 7 = Slab;
  - 7 → 8 = Satisfăcător;
  - 8 → 9 = Bine;
  - 9 → 10 = Foarte bine;
  - 10 = Excepţional.
- *„Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅ 8.*
- Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.
- Media globală a notelor obţinute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note

globale, astfel:

- „Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate" → pondere = 5%;
- „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat" → pondere = 5%).

A. Calitatea şi conformitatea prestaţiilor

A.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Se preocupă permanent, cu promptitudine, pentru asigurarea unui flux comunicaţional eficace în dublu sens în cadrul DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent, cu promptitudine, pentru asigurarea unui flux comunicaţional eficace şi diseminează informaţii în timp util către receptorii adecvaţi.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează sincronizarea cu termenele de execuţie stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent pentru definirea şi realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice FE8, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă să dirijeze discuţiile spre subiecte de interes pentru DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent pentru furnizarea eficace a feedback-ului, inclusiv cu privire la performanţa persoanelor din subordine.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Iniţiază şi participă la discuţii bilaterale şi / sau în grup privind: activitatea desfăşurată şi situaţia DRU din punct de vedere al performanţei realizate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent, cu promptitudine, pentru asigurarea unui flux comunicaţional eficace către *clienţii* externi şi diseminează informaţii cu conţinuturi specifice pentru reprezentarea DRU.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Coordonează şi supervizează permanent la întocmirea cu promptitudine şi corectitudine a lucrărilor şi documentelor şi specifice FE8.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă direct, ori de câte ori este nevoie, la întocmirea cu promptitudine şi corectitudine a documentelor specifice FE8.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură acurateţea documentelor elaborate prin exprimarea clară, concretă, corectă şi concisă a ideilor.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Iniţiază şi participă la discuţii bilaterale şi / sau în grup cu accent pe promovarea activităţii DRU / Sucursalei / firmei.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi asumă responsabilitatea pentru corectitudinea şi claritatea documentelor aferente FE8.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă adaptare la interlocutor şi la situaţii neprevăzute.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Respectă şi aplică toate normele şi procedurile aferente FE8.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură satisfacţia clienţilor relevanţi FE8[46].

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[46] Se va analiza, după caz, împreună cu rezultatele evaluărilor efectuate de *clienţi* relevanţi

- Participă la datele stabilite la şedinţele aferente activităţilor FE8 cu punctualitate, discreţie şi seriozitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Contribuie la activităţile specifice FE8 cu flexibilitate, loialitate şi obiectivitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Se preocupă permanent să depisteze şi să înlăturare elementele perturbatoare ale comunicării, potrivit specificului acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvenţă în aplicarea politicilor, procedurilor, prescripţiilor, instrucţiunilor etc. specifice FE8.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte un grad înalt de sofisticare a tehnicilor de comunicare utilizate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Generează un grad înalt de interes şi interacţiuni de nivel calitativ înalt la nivelul *clienţilor* postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Satisfacţia *clienţilor* postului depăşeşte nivelul aşteptărilor acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B. Cunoştinţe, deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini necesare îndeplinirii FE8:

B.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Are capacitatea de a analiza, sintetiza şi comunica informaţii relevante reprezentării DRU / Sucursalei / firmei-mamă.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a comunica eficient – cu acurateţe, claritate, conciziune, corectitudine – în situaţii concrete.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Utilizează corect limbajul de specialitate[47].

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte procedurile de întocmire a documentelor specifice FE8.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a se adapta la cerinţele receptorilor.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a lucra în echipă şi de a colabora cu clienţii interni.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de înţelegere şi de definire a rolurilor în cadrul DRU.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a se adapta la / a orienta stilul şi ritmul de lucru al colaboratorilor.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte mediul intern şi extern al firmei.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se exprimă corect în limba română, atât oral, cât şi în scris[48].

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte noţiuni de bază de operare PC, inclusiv baze de date şi programe specifice domeniului de activitate[49].

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

[47] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

[48] *Id.*

[49] *Id.*

- Stabileşte şi menţine relaţii interumane echilibrate, bazate pe respect şi promptitudine.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie, răbdare şi spirit de observaţie în timpul executării activităţilor / sarcinilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Este corect, punctual, conştiincios şi responsabil în executarea activităţilor şi sarcinilor specifice repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Se preocupă permanent să se adapteze la interlocutor şi la situaţii neprevăzute.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de persuasiune în relaţie cu nevoile de reprezentare către *clienţii* externi ale DRU / Sucursalei / firmei-mamă.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate în executarea lucrărilor specifice FE8.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de flexibilitate în abordarea nevoilor de reprezentare ale DRU / Sucursalei / firmei-mamă.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are iniţiativă şi o atitudine proactivă consecventă (anticiparea nevoilor) în relaţie cu *clienţii* relevanţi FE8.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are o orientare consecventă către rezultate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are o orientare consecventă către calitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de tact şi diplomaţie în abordarea clienţilor relevanţi ai FE8.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competenţă de comunicare şi reprezentare eficace a DRU etc. de către angajatul evaluat, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes pentru comunicare şi reprezentare eficace a DRU etc. de către angajatul evaluat, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluatori:

- Clienţii interni şi externi ai postului, după caz, în funcţie de perioada de evaluare, astfel:
- Stakeholderi interni:
  - S1: Directorul Sucursalei firmei-mamă;
  - S2: Subordonaţii din Departamentul de resurse umane;
  - S3: Şefii secţiilor productive şi a serviciilor funcţionale din firmă;
- Stakeholderi externi:
  - S4: Director Departament resurse umane – Sediu central regional;
  - S5: Angajaţi potenţiali de pe piaţa locală a forţei de muncă;
  - S6: Firme de recrutare-selecţie;
  - S7: Firme de training;
  - S8: Firme de consultanţă;
  - S9: Universităţi şi alte instituţii de învăţământ;
  - S10: Grupuri sindicale şi alte entităţi reprezentative ale angajaţilor.

FE9: Proiectează, supune aprobării Sucursalei / firmei-mamă, administrează şi monitorizează / controlează bugetul de RU al Sucursalei.

STANDARDE DE PERFORMANŢĂ

- **FE9S1:** Participă la şi coordonează realizarea de lucrări specifice FE9 conform termenelor stabilite, la cantitatea şi calitatea descrisă de criteriile procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.
- **FE9S2:** Administrează şi monitorizează / controlează bugetul de RU al Sucursalei în concordanţă cu politicile şi procedurile stabilite de firma-mamă pentru Sucursală conform termenelor stabilite, în parametrii descrişi de criteriile procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.
- **FE9S3:** Participă la întâlniri / şedinţe de lucru cu clienţii FE9, ca reprezentant al funcţiei de RU a Sucursalei, conform criteriilor procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

METODE DE EVALUARE

A. Evaluare cantitativă bazată pe rezultate

- Susţinerea financiară planificată a activităţilor de RU (bugetul de RU poate fi defalcat pe funcţii / activităţi de RU), pe perioada de evaluare (SFRU/B):

$$SFRU/B = \left\lfloor \frac{\sum b_{jru}}{b_S} \right\rfloor * 100\ [\%], \text{ unde:}$$

b_{jru} – bugetul RU, pe funcţii / activităţi de RU;
b_S – buget total al Sucursalei.

- Susţinerea financiară realizată a activităţilor de RU (cheltuielile de RU pot fi defalcate pe funcţii / activităţi de RU), pe perioada de evaluare (SFRU/C):

$$SFRU/C = \left\lfloor \frac{\sum c_{jru}}{c_S} \right\rfloor * 100\ [\%], \text{ unde:}$$

c_{jru} – cheltuieli aferente RU, pe funcţii / activităţi de RU;
c_S – cheltuieli totale ale Sucursalei.

- Investiţia în RU (cheltuielile aferente RU pot fi defalcate pe funcţii / activităţi de RU), pe perioada de evaluare (IRU):

$$IRU = \left\lfloor \frac{\sum c_{jru}}{V_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{jru} – cheltuieli aferente RU, pe funcţii / activităţi de RU;
V_t – Venituri totale.

- Costul fluctuaţiei lunare de personal (CFP/L):

$$CFP/L = \left\lfloor \frac{c_{sl}}{n_{tsl}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{sl} – costul lunar al separărilor;
c_{tsl} – numărul total de separări în luna respectivă.

- Costul fluctuaţiei de personal care evidenţiază pierderile ce se pot evita (CFPI/L):

$$CFPI/L = \left\lfloor \frac{c_{sl} - c_{sli}}{n_{tsl}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{sl} – costul lunar al separărilor;
c_{sli} – costul lunar al separărilor inevitabile;
n_{tsl} – numărul total de separări în luna respectivă.

- Costul posturilor neocupate mai mult de 1 lună (CPN):

$$CPN = \left\lfloor \frac{c_{pnl}}{n_{tpnl}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{pnl} – costul posturilor neocupate mai mult de 1 lună;
n_{tpnl} – numărul total de posturi neocupate în luna respectivă.

- Eficacitatea bugetului de training şi dezvoltare pe perioada de evaluare (EBT&D):

$$EBT\&D = \left\lfloor \frac{c_{td}}{b_{td}} \right\rfloor * 100\ [\%], \text{ unde:}$$

c_{td} – costuri totale pentru training şi dezvoltare;
b_{td} – bugetul planificat pentru training şi dezvoltare.

- Costuri de promovare a personalului (CPP):

$$CPP = \left\lfloor \frac{c_{pru}}{n_{ta}} \right\rfloor * 100\ [\%], \text{ unde:}$$

c_{pru} – costuri totale pentru promovare RU;
n_{ta} – număr total de angajaţi.

- Costul absenteismului (CA):

$$CA = \left\lfloor \frac{c_{zoal}}{n_{ma} \times n_{zl}} \right\rfloor * 100\ [\%], \text{ unde:}$$

c_{zoal} – costul aferent zile-om pierdute prin absenţă pe lună;
n_{ma} – numărul mediu de angajaţi;
n_{zl} – numărul de zile de lucru pe lună.

- Costuri de evaluare a personalului, pe perioada evaluată (CE):

$$CE = \left\lfloor \frac{c_e}{n_{ta}} \right\rfloor * 100\ [\%], \text{ unde:}$$

c_e – costul evaluărilor efectuate;
n_{ta} – număr total de angajaţi.

- Costul de actualizare a fişelor postului, pe perioada de evaluare (CAFP):

$$CAFP = \left\lfloor \frac{c_{afp}}{n_{ta}} \right\rfloor * 100\ [\%], \text{ unde:}$$

c_{afp} – costul actualizării fişelor de post;
n_{ta} – număr total de angajaţi.

- Gradul de satisfacere a costului vieţii reflectat în salariul de bază al angajaţilor, pe categorii de personal (GSCV):

$$GSCV = \left| \frac{\sum\sum_{j} cs_i}{\sum\sum_{j} n_i} \right| * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

cs_i – cheltuieli cu salariul de bază a angajatului i aparţinând categoriei de personal j;
n_i – numărul de angajaţi i care fac parte din categoria de personal j.

- Cheltuieli de stimulare financiară a personalului, pe perioada de evaluare (CSF):

$$CSF = \left| \frac{c_s}{n_{ta}} \right| * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_s – cheltuieli cu stimulentele;
n_{ta} – număr total de angajaţi.

- Cheltuieli de acordare a beneficiilor legiferate, pe perioada de evaluare (CBL):

$$CBL = \left| \frac{c_{bl}}{n_{ta}} \right| * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{bl} – cheltuieli cu beneficiile legiferate;
n_{ta} – număr total de angajaţi.

- Cheltuieli de acordare a beneficiilor discreţionare, pe perioada de evaluare (CBD):

$$CBL = \left| \frac{c_{bd}}{n_{ta}} \right| * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{bd} – cheltuieli cu beneficiile discreţionare;
n_{ta} – număr total de angajaţi.

- Costul insatisfacției angajaților în raport cu … (CIRU):

$$CIRU = \left\lfloor \frac{c_{pr}}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{pr} – cheltuieli pentru procesarea şi rezolvarea reclamațiilor din partea angajaților;
n_{ta} – număr total de angajați.

- Costul accidentelor de muncă pe angajat (poate fi defalcat pe tipuri de accidente și cumulează cheltuieli de îngrijire, de înlocuire, legale etc.) (CAM):

$$CAM = \left\lfloor \frac{\sum c_{jam}}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{jam} – costul total al accidentelor de muncă cheltuieli, pe tipuri de accidente j;
n_{ta} – număr total de angajați.

B. Evaluare calitativă bazată pe comportamente

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCȚIUNI:

Citiți cu atenție fiecare propoziție și încercuiți numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1” = „Nesatisfăcător” la „10” = „Excepțional”.
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;
  - 2 → 5 = Foarte slab;
  - 5 → 7 = Slab;
  - 7 → 8 = Satisfăcător;

- 8 → 9 = Bine;
- 9 → 10 = Foarte bine;
- 10 = Excepţional.

- *„Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅ 8.*
- Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.
- Media globală a notelor obţinute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note globale, astfel:
  - „Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate" → pondere = 5%;
  - „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat" → pondere = 5%).

A. Calitatea şi conformitatea prestaţiilor

A.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Participă la şi coordonează realizarea de lucrări specifice FE9[50], cu aplicarea şi respectarea criteriilor, procedurilor, protocoalele etc. care asigură conformitatea îndeplinirii atribuţiilor aferente FE9[51].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează activităţile specifice FE9[52] în concordanţă cu politicile şi procedurile stabilite de firma-mamă pentru Sucursală, conform termenelor stabilite, la nivelul calitativ asigurat de aplicarea şi respectarea criteriilor,

[50] Activităţi de planificare a bugetului de RU, obţinere aprobări etc.

[51] Se poate aplica câte o scală de evaluare pentru fiecare dintre activităţile şi / sau sarcinile specifice domeniului de competenţă împreună cu recomandările din Anexa 2 la prezenta Metodologie

[52] Administrează şi monitorizează / controlează bugetul de RU al Sucursalei

procedurilor, protocoalele etc. aferente FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă, la datele stabilite, la întâlniri / şedinţe de lucru cu clienţii FE9, ca reprezentant al funcţiei de RU a Sucursalei, conform termenelor stabilite şi a criteriilor, procedurilor, protocoalele etc. aferente FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă la şedinţele aferente FE9 cu punctualitate, discreţie şi seriozitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Coordonează şi, după caz, participă la elaborarea documentelor specifice FE9 cu respectarea normelor, procedurilor şi instrucţiunilor interne aferente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează sincronizarea cu termenele de execuţie stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură acurateţea documentelor elaborate prin exprimarea clară, concretă, corectă şi concisă a ideilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi asumă responsabilitatea pentru corectitudinea şi claritatea documentelor aferente FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Contribuie la activităţile specifice FE9 cu flexibilitate, loialitate şi obiectivitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Depăşeşte în mod consecvent cerinţele privind calitatea activităţilor şi sarcinilor efectuate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvență în aplicarea politicilor, procedurilor, prescripțiilor, instrucțiunilor etc. specifice FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Respectă cu rigurozitate și aplică / urmărește aplicarea cu consecvență a normelor, procedurilor etc. care asigură conformitatea și continuitatea îndeplinirii atribuțiilor aferente FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B. Cunoștințe, deprinderi, abilități / aptitudini și atitudini necesare îndeplinirii FE9:

B.1. Elemente pentru succesul realizării cerințelor de performanță

- Cunoaște tipurile de atribuții specifice, precum și procedurile și instrucțiunile aferente FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaște principii și practici de economie, management general, administrare etc. specifice domeniului de activitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaște mediul intern și extern al firmei.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaște și aplică în mod consecvent principii, tehnici și bune practici de comunicare și de negociere.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a analiza, sintetiza și comunica informații relevante pentru realizarea atribuțiilor FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a comunica eficient – cu acuratețe, claritate, concizie, corectitudine – în situații concrete.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte procedurile de întocmire a documentelor specifice FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Utilizează corect limbajul de specialitate[53].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte noţiuni de bază de operare PC, inclusiv baze de date şi programe specifice domeniului de activitate[54].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă orientare către rezultate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Comunică cu eficacitate cu toţi clienţii aferenţi FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Negociază cu eficacitate cu clienţii implicaţi în aprobarea bugetului de RU al Sucursalei.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a se adapta la interlocutori şi la cerinţele acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Stabileşte şi menţine relaţii interumane echilibrate, bazate pe respect şi promptitudine şi colaborează bine cu clienţii FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie, răbdare şi spirit de observaţie în timpul executării activităţilor / sarcinilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Este corect, punctual, conştiincios şi responsabil în executarea activităţilor şi sarcinilor specifice repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

[53] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

[54] *Id.*

B.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate în executarea activităţilor şi sarcinilor repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă consecvent pentru minimizarea costurilor aferente lucrărilor efectuate de structurile aferente DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent atitudine proactivă în anticiparea nevoilor clienţilor interni şi externi ai FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de iniţiativă şi flexibilitate în abordarea nevoilor clienţilor FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are o orientare consecventă către rezultate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are o orientare consecventă către calitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent să se adapteze la interlocutor şi la situaţii neprevăzute.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de persuasiune în relaţie cu nevoile de realizare a atribuţiilor FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de tact şi diplomaţie în abordarea clienţilor relevanţi ai FE9.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competenţă pentru realizarea eficace a atribuţiilor specifice FE9 de către angajatul evaluat, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes pentru realizarea eficace la atribuţiilor specifice FE9 manifestat de angajatul evaluat, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluatori:

- Directorul Sucursalei firmei-mamă;
- Director Departament resurse umane – Sediu central regional.

FE10: Îşi planifică activitatea proprie: îşi stabileşte prioritățile zilnice; planifică etapele activităților; revizuieşte planul de activităţi.

STANDARD DE PERFORMANŢĂ

- **FE10S1:** Îşi planifică permanent activitatea proprie şi implementează cu consecvenţă şi responsabilitate planurile respective.

METODA DE EVALUARE

B. Evaluare calitativă bazată pe comportamente

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCŢIUNI:

Citiţi cu atenţie fiecare propoziţie şi încercuiţi numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1” = „Nesatisfăcător” la „10” = „Excepţional”.
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;
  - 2 → 5 = Foarte slab;
  - 5 → 7 = Slab;
  - 7 → 8 = Satisfăcător;
  - 8 → 9 = Bine;
  - 9 → 10 = Foarte bine;
  - 10 = Excepţional.
- *„Nivelul mediu” de performanţă este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅ 8.*
- Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.
- Media globală a notelor obţinute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note globale, astfel:
  - „Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate” → pondere = 5%;
  - „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat” → pondere = 5%).

A. Calitatea şi conformitatea prestaţiilor

A.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Stabileşte permanent, în mod independent, priorităţile zilnice.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Stabileşte permanent, în mod independent, etapele activităţilor proprii.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi revizuieşte planul activităţilor proprii, ori de câte ori este nevoie, în

vederea adaptării la nevoile curente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Respectă şi aplică normele, normativele, protocoalele etc.[55] care asigură conformitatea şi siguranţa activităţilor, precum şi protecţia, securitatea şi siguranţa lucrărilor şi a executanţilor, inclusiv a propriei persoane.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B. Cunoştinţe, deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini necesare îndeplinirii FE10:

B.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Are capacitate de identificare şi înţelegere a sarcinilor de serviciu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de analiză şi de stabilire a modului de planificare a activităţii DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de identificare a particularităţilor proceselor şi activităţilor aferente DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitate de organizare a spaţiului de lucru în funcţie de lucrările de efectuat.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de analiză şi sinteză.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă consecvent, cu seriozitate, corectitudine şi conştiinciozitate, pentru satisfacerea nevoilor *clienţilor* interni şi externi ai postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[55] Prevăzute în fişa postului; după caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

B.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Manifestă atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate şi răspundere în implementarea / adaptarea planurilor referitoare la activitatea proprie.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de flexibilitate în abordarea nevoilor *clienţilor* interni şi externi ai postului.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are iniţiativă şi o atitudine proactivă consecventă (anticiparea nevoilor) în relaţie cu nevoile concrete ale îndeplinirii activităţilor şi sarcinilor postului.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în relaţie cu planificarea activităţii proprii, pe perioada de evaluare:*

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat pentru planificarea activităţii proprii, pe perioada de evaluare:*

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluator:

- Directorul Sucursalei firmei-mamă.

FE11: Participă la instructajele de protecţia muncii, PSI şi profesionale.

STANDARD DE PERFORMANŢĂ

- **FE11S1:** *Participă activ, conform planificării, la instructajele de protecţia muncii, PSI şi profesionale.*

METODA DE EVALUARE

B. Evaluare calitativă bazată pe comportamente

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCȚIUNI:

Citiți cu atenție fiecare propoziție și încercuiți numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1" = „Nesatisfăcător" la „10" = „Excepțional".
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;
  - 2 → 5 = Foarte slab;
  - 5 → 7 = Slab;
  - 7 → 8 = Satisfăcător;
  - 8 → 9 = Bine;
  - 9 → 10 = Foarte bine;
  - 10 = Excepțional.
- *„Nivelul mediu" de performanță este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅ 8.*
- Performanța ocupantului postului va fi considerată peste cerințe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.
- Media globală a notelor obținute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note globale, astfel:
  - „Gradul general de competență a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate" → pondere = 5%;
  - „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat" → pondere = 5%).

A. Calitatea şi conformitatea prestaţiilor

A.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Participă de fiecare dată, conform planificării, la instructajele de protecţia muncii, PSI şi profesionale.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă activ la instructajele de protecţia muncii, PSI şi profesionale.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent pentru exprimarea clară şi concisă a ideilor.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent pentru colaborarea cu ceilalţi participanţi la cursuri.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent pentru adaptarea la interlocutori.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent pentru satisfacţia clienţilor relevanţi FE11.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Are capacitate de analiză a exigenţelor profesionale şi a propriului nivel de pregătire profesională.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitate de a identifica şi valorifica sursele de instruire.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Aplică permanent în practică cunoştinţele dobândite.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent pentru perfecţionarea pregătirii profesionale.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B. Cunoştinţe, deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini necesare îndeplinirii FE11:

B.1. Elemente pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă

- Se exprimă cu claritate şi acurateţe.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de analiză şi sinteză.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

B.2. Elemente pentru depăşirea cerinţelor de performanţă

- Manifestă atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate în aplicarea în practică a cunoştinţelor dobândite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de flexibilitate şi de adaptabilitate în abordarea nevoilor clienţilor relevanţi ai FE11.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are iniţiativă şi o atitudine proactivă consecventă (anticiparea nevoilor) în relaţie cu clienţii relevanţi FE11.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în relaţie cu formarea / perfecţionarea profesională, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes al angajatului evaluat pentru formarea / perfecţionarea profesională, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluator:

- Directorul Sucursalei.

Anexa 1

ELEMENTE GENERALE DE EVALUARE A CUNOŞTINŢELOR[56]

Post: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

A. Elemente generale de evaluare a cunoştinţelor privind efectuarea sarcinilor specifice (teste grilă)

- Principii şi elemente esenţiale de planificare, organizare, supervizare, coordonare şi conducere a structurii din subordine:
  - Modul de stabilire a priorităţilor, obiectivelor, direcţiilor şi planurilor de acţiune;
  - Politici şi strategii specifice domeniului de activitate;
  - Metode de analiză a operaţiunilor şi a performanţei structurilor şi personalului din subordine;
  - Prognoza, planificarea, selecţia, orientarea şi socializarea personalului din subordine;
  - Politicile, scopurile, obiectivele şi procedurile pentru structurile în subordine;
  - Principii, metode, tehnici şi practici de managementul resurselor umane, management general, planificare şi management strategic, inclusiv managementul strategic al resurselor umane, leadership şi motivarea angajaţilor, organizarea muncii, siguranţă şi securitate, educaţie şi instruire;
- Activităţile şi metodele de lucru specifice domeniului de activitate al structurii din subordine;
- Modul de organizare a activităţilor desfăşurate de structura din subordine, inclusiv condiţiile de desfăşurare / suportului logistic al activităţilor;

---

[56] După: http://so.cnfpa.ro/so/, http://consiliere.mmssf.ro/po.war/srch/profile.html, http://www.mmuncii.ro/ro/

- Principii de coordonare şi conducere a activităţilor;
- Principii şi tehnici de evaluare a performanţei subordonaţilor;
- Etc.

- Activităţile specifice din domeniul de competenţă:
  - Mediul intern şi extern al firmei şi domeniul strategic la nivelul întregii firme;
  - Lucrările şi procedurile de lucru şi de sistem aferente domeniului de activitate al structurii din subordine;
  - Condiţiile tehnice şi organizatorice ale structurii din subordine;
  - Modul de organizare a activităţilor specifice;
  - Resursele umane şi financiare aferente structurii în subordine, criteriile de alocare şi modul de gestionare eficientă şi eficace a acestora;
  - Standarde de calitate aferente activităţii structurii din subordine;
  - Criterii, standarde de performanţă şi indicatori de performanţă; etc.
- Documentele aferente Sistemului de Management integrat din cadrul firmei-mamă;
- Tipuri de neconformităţi şi modalităţi de remediere a efectelor negative potenţiale;
- Normele, normativele, regulamentele, instrucţiunile interne aferente domeniului de activitate;
- Legislaţie specifică domeniului de activitate, inclusiv normele de protecţia mediului şi legislaţie în vigoare la nivel naţional şi UE şi normele de protecţia muncii şi PSI;
- Terminologia de specialitate;
- Tehnici de prelucrare a informaţiilor, analiză şi sinteză;
- Tehnici de rezolvare a problemelor;
- Principii, tehnici şi practici de comunicare şi relaţii interumane eficace;
- Stabilirea priorităţilor şi programare pe termen lung, inclusiv managementul timpului, cu respectarea termenelor de execuţie;
- Tehnici de comunicare interactivă cu stakeholderii, inclusiv ascultare activă;
- Operare PC, inclusiv baze de date şi programe specifice domeniului de activitate;
- Limba română (exprimare corectă oral şi în scris), inclusiv terminologia de specialitate;

- Tehnici de prelucrarea informaţiilor;
- Tehnici de analiză şi sinteză;
- Tehnici de rezolvare eficace a conflictelor;
- Tehnici de interacţiune şi evaluare în cadrul interviurilor de angajare;
- Cunoştinţe de cultură generală.

B. Elemente generale de evaluare a cunoştinţelor privind competenţele fundamentale (teste grilă)

Comunicarea la locul de muncă

- Modul de stabilire a fluxului informaţional;
- Tehnici de comunicare eficace orală şi scrisă, inclusiv furnizare de feedback cu privire la performanţă;
- Limbaj de specialitate;
- Categorii de informaţii de comunicat;
- Terminologia de specialitate;
- Legislaţie de specialitate în vigoare;
- Norme şi proceduri în vigoare;
- Modul de utilizare mijloace de comunicare;
- Reguli de comportament.

Întocmirea documentelor specifice

- Atribuţiile de serviciu;
- Tipurile de documente de evidenţă şi raportare şi modul de completare al acestora;
- Modul de întocmire a rapoartelor privind realizarea lucrărilor;
- Schema organizatorică / raporturile ierarhice şi funcţionale;
- Fişe tehnologice;
- Fişe de înregistrare a rezultatelor măsurărilor;
- Normative şi prescripţii (valori admisibile ale parametrilor);
- Norme interne şi instrucţiuni de serviciu, inclusiv NSPM şi PSI.

Desfăşurarea activităţii de lucru în echipă

- Sarcinile şi activităţile echipei de lucru;

- Componenţa echipei de lucru;
- Fişele de post: proprie şi ale colaboratorilor;
- Organigrama / raporturile ierarhice şi funcţionale.

Crearea şi menţinerea climatului de muncă

- Sarcinile de serviciu;
- Reguli de comportament în societate;
- Reguli de utilizare a mijloacelor la dispoziţie;
- Legislaţie, norme şi proceduri în vigoare;
- Metode, tehnici şi practici de creare şi menţinere a unui climat favorabil performanţei, învăţării şi dezvoltării.

Analizarea situaţiei şi luarea de decizii

- Modul de interpretare a documentelor;
- Tehnici de comunicare.

Coordonarea şi sau colaborarea la coordonarea elaborării politicilor şi programelor DRU / Sucursalei / firmei-mamă

- Ce trebuie sa conţină şi cum se elaborează politicile şi programele;
- Metode de diagnoză;
- Metode de implementare a politicilor şi programelor;
- Metode de evaluare a impactului politicilor şi programelor asupra dezvoltării angajaţilor şi a organizaţiei.

Planificarea şi organizarea activităţii zilnice

- Abilităţi de organizare;
- Cum se elaborează proceduri specifice activităţii DRU;
- Norme interne şi instrucţiuni de lucru şi de serviciu;
- Metode de evaluare a optimului de personal pentru DRU / Sucursală.

Elaborarea strategiei DRU / Sucursalei

- Ce reprezintă şi ce conţine un plan strategic şi un plan de afaceri;
- Ce reprezintă mediul intern şi mediul extern;
- Cum se stabilesc obiectivele (metoda SMART);
- Cum se elaborează un plan (capitole necesare, conţinut, etape).

Coordonarea desfăşurării activităţilor DRU

- Cunoştinţe specifice domeniului de activitate;
- Elaborarea de etape de parcurgere a planului stabilit;
- Organigrama DRU / Sucursalei / firmei-mamă;
- Reglementările interne: instrucţiuni, norme interne etc.;
- Planul de dezvoltare a resurselor umane;
- Persoanele abilitate de a fi informate;
- Tehnici de comunicare eficientă;
- Tehnici de analiză şi sinteză;
- Norme de protecţia muncii.

Coordonarea personalului DRU

- Elaborare de instrumente specifice activităţii DRU;
- Elaborare de diagnoze, profile, proceduri;
- Elaborare de metodologii de aplicare a instrumentelor;
- Negociere şi mediere; Consiliere;
- Dezvoltare a unui plan de carieră.

Monitorizarea costurilor

- Cunoaşterea echipamentelor şi consumabilelor pentru care se face cererea;
- Cunoaşterea cheltuielilor pentru care se face cererea;
- Cunoaşterea serviciilor şi facilităţilor care intră în calculul bugetului.

Reprezentarea DRU

- Stabilire de criterii;
- Evaluare, stabilire de priorităţi, analiză pentru a putea selecta oferte;
- Organizare;
- Monitorizare şi redactare de rapoarte.

Verificarea aplicării NSPM şi NPSI

- Factori de risc;
- Metodologia executării controalelor;
- Modul de depistare a neregulilor şi măsuri de remediere;
- Norme de SPM şi PSI generale şi specifice domeniului de activitate;
- Echipamente de SPM, precum şi modul de utilizare a acestora.

Aplicarea procedurilor de calitate şi asigurarea calităţii lucrărilor executate

- Criterii şi condiţii de calitate pentru lucrările repartizate;
- Tipuri de neconformităţi;
- Responsabilităţile rezultate din reglementările şi procedurile de calitate în vigoare;
- Particularităţi ale aplicării sistemului calităţii;
- Manualul calităţii.

Stabilirea sistemului de indicatori pentru îmbunătăţirea performanţei DRU

- Cerinţele de bază ale domeniului de activitate:
  - Metode de culegere, structurare şi reprezentare a datelor;
  - Metode de analiză a datelor;
  - Tehnologii moderne de informare şi comunicare;
- Utilizare PC;
- Limbă străină de circulaţie internaţională.

Determinarea planului de îmbunătăţire a proceselor

- Cerinţele de bază ale domeniului de activitate:
  - Metode de planificare a soluţiilor de îmbunătăţire a proceselor aferente DRU;
  - Metode de cuantificare şi alocare a resurselor necesare pentru îmbunătăţirea proceselor aferente secţiei;
  - Metode de măsurarea rezultatelor şi performanţei şi cuantificarea de indicatori;
  - Metode de stabilire a priorităţilor;
  - Metode şi proceduri de asigurare a calităţii şi de management al proiectelor de îmbunătăţire;
  - Metode de evaluare a progresului proiectelor de îmbunătăţire;
- Cultură tehnică;
- Utilizare PC.

Luarea deciziilor de aplicare a soluţiilor de îmbunătăţire

- Conjunctura specifică din sectorul / domeniul de activitate şi a întregului flux de activitate;
- Cerinţele de bază ale domeniului de activitate:

- Caracterizarea proceselor din domeniul ocupaţional în care activează;
- Identificarea şi formularea problemelor cronice;
- Metode de analiză pentru diagnosticul problemelor şi analiză a cauzelor;
- Metode de sinteză pentru identificarea soluţiilor potenţiale şi selectarea celei mai potrivite soluţii pentru rezolvarea problemei;
- Metode de măsurarea rezultatelor şi performanţelor şi cuantificarea de indicatori.

Planificarea şi organizarea activităţii zilnice

- Norme interne şi instrucţiuni de lucru şi de serviciu.

Dezvoltarea profesională personală

- Cerinţele de bază ale domeniului de activitate;
- Caracterizarea proceselor şi relaţiilor din domeniul în care activează;
- Tehnici noi însuşite prin formare continuă autodidactă şi / sau în cadru formal;
- Utilizare PC;
- Elemente specifice ale domeniului de activitate;
- Tipurile de oportunităţi de dezvoltarea a competenţelor proprii;
- Metode de monitorizare, autoevaluare şi evaluare a propriei activităţi.

Coordonarea activităţilor de pregătire profesională

- Cerinţele de bază ale domeniului de activitate;
- Reglementările specifice activităţilor de pregătire;
- Algoritmul de transmitere a cunoştinţelor;
- Tehnici de comunicare;
- Terminologie de specialitate;
- Tehnici de analiză şi sinteză;
- Modul de organizare şi realizare ale educării şi instruirii;
- Factori motivanţi / demotivanţi şi tehnici motivaţionale;
- Tehnici de evaluare a cunoştinţelor şi a rezultatelor.

Anexa 2

ELEMENTE GENERALE DE EVALUARE A PERFORMANŢEI (CDAA)[57]

Post: ***DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE***

A. Elemente generale de evaluare a performanţei privind efectuarea sarcinilor specifice (în corelaţie cu metoda de evaluare calitativă – BOS)

- Rezultatele planificării, organizării, supervizării, coordonării şi conducerii structurii în subordine:
  - Modul de stabilire a priorităţilor, politicilor, obiectivelor, direcţiilor, strategii şi planurilor de acţiune specifice domeniului de activitate;
  - Modul de analiză a operaţiunilor şi a performanţei structurilor şi personalului din subordine;
  - Modul de organizare a activităţilor desfăşurate de structurile din subordine, inclusiv condiţiile de desfăşurare / suportului logistic al activităţilor;
  - Modul de coordonare şi conducere a activităţilor;
  - Modul de evaluare a performanţei subordonaţilor; etc.
- Activităţile specifice din domeniul de competenţă:
  - Modul de analiză şi interpretare a mediului intern şi extern al firmei şi a domeniului strategic, inclusiv de resurse umane, la nivelul întregii Sucursalei / firmei mamă;
  - Executarea la timp, la nivelul de performanţă prescris şi în condiţii de siguranţă a lucrărilor atribuite structuri din subordine, precum şi a lucrărilor personale;
  - Respectarea criteriilor de alocare a resurselor la nivelul structurii în subordine;

---

[57] După: http://so.cnfpa.ro/so/, http://consiliere.mmssf.ro/po.war/srch/profile.html, http://www.mmuncii.ro/ro/; Fişa postului; Criteriile de performanţă asociate

- Consecvenţa şi calitatea implementării priorităţilor şi programelor pe termen lung, inclusiv managementul timpului, cu respectarea termenelor de execuţie;
- Eficienţa gestionării resurselor umane, materiale etc. aferente structurii în subordine;
- Modul de coordonare a implementării procedurilor de lucru şi de sistem aferente domeniului de activitate al structurii în subordine;
- Furnizarea serviciilor interne conform cerinţelor aferente standardelor de calitate corespunzătoare activităţii structurii în subordine (DRU);
- Coordonarea implementării şi îndeplinirii criteriilor, standardelor şi indicatorilor de performanţă la nivelul structurii în subordine;
- Modul de colaborare cu factorii stakeholderii interni şi externi;
- Respectarea de către structura din subordine a legilor şi normativelor în vigoare;
- Modul de aplicare şi respectare de către structura din subordine şi de propria persoană a instrucţiunilor tehnice interne, a normelor, normativelor şi regulamentelor în vigoare, precum şi a normelor şi procedurilor, metodelor şi mijloacelor de protecţie şi securitate a subordonaţilor (NSSM şi PSI);
- Modul de coordonare (corectă şi promptă) a progresului lucrărilor de remediere a neconformităţilor survenite la nivelul structurii din subordine;
- Abilitatea de înţelegere clară a propriilor înclinaţii subiective;
- Gândire critică, analiză şi decizie;
- Inteligenţă emoţională;
- Flexibilitate / adaptabilitate la situaţii noi;
- Orientare către clienţi / calitate / rezultate / performanţă;
- Responsabilitate;
- Respect;
- Consecvenţă;
- Obiectivitate;
- Iniţiativă / atitudine proactivă / promptitudine;
- Corectitudine / disciplină / punctualitate;
- Deschidere / onestitate;
- Conştiinciozitate;

- Seriozitate;
- Disponibilitate de a comunica / persuasiune;
- Loialitate;
- Echitate;
- Cooperare / colaborare / spirit de echipă;
- Răbdare / perseverenţă;
- Tact / diplomaţie;
- Discreţie.

B. Elemente de evaluare a performanţei privind competenţele fundamentale[58]

Comunicarea la locul de muncă

- Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate;
- Capacitatea de a comunica eficient în situaţii concrete:
  - Exprimare clară şi concisă a ideilor;
  - Dirijarea discuţiilor spre subiecte de interes pentru activităţile la locul de muncă;
  - Adaptare la interlocutor şi la situaţii neprevăzute;
- Capacitatea de a analiza, sintetiza şi comunica informaţii;
- Modul de utilizare a echipamentelor de comunicaţii şi de date;
- Modul de furnizare a feedback-ului cu privire la performanţa persoanelor din subordine (permanent);
- Capacitatea de a planifica şi prevedea;
- Modul în care contribuie la stabilirea şi asigurarea fluxului informaţional;
- Diseminarea informaţiilor în timp util, către receptorii adecvaţi;
- Iniţiază şi participă la discuţii bilaterale şi / sau în grup privind activitatea desfăşurată.

Întocmirea documentelor specifice

- Modul de întocmire a rapoartelor periodice şi finale privind realizarea lucrărilor (calitate; încadrare în termene etc.);
- Înregistrările sunt efectuate cu respectarea atribuţiilor de serviciu, instrucţiunilor interne şi NSPM;

---

[58] Se va utiliza în relaţie cu evaluarea calitativă (BOS)

- Înregistrările sunt complete şi corect datate;
- Responsabilitatea înregistrărilor este asumată.

Desfăşurarea activităţii în echipă

- Capacitatea de înţelegere şi atribuire a rolurilor membrilor echipei;
- Modul de comunicare şi colaborare eficientă cu ceilalţi membri ai echipei;
- Capacitatea de identificare şi atribuire a sarcinilor proprii în echipa de lucru;
- Contribuţia personală la obţinerea rezultatelor;
- Capacitatea de a se adapta la / a orienta stilul şi ritmul de lucru al echipei;
- Modul în care sunt coordonate raporturile ierarhice, operative şi funcţionale.

Crearea şi menţinerea climatului de muncă

- Capacitatea de a lucra în echipă şi de a colabora cu colegii;
- Capacitatea de a fi amabil;
- Capacitatea de depistare şi înlăturare a elementelor perturbatoare, potrivit specificului acestora.

Analizarea situaţiilor şi luarea de decizii

- Conştiinciozitatea cu care face analiza şi capacitatea de decizie;
- Modul de interpretare a documentelor;
- Modul de realizare a analizelor;
- Capacitatea de decizie;
- Corectitudinea şi eficienţa deciziilor;
- Discernământ;
- Operativitate / rapiditate;
- Calm.

Elaborarea strategiei structurii din subordine (DRU)

- Capacitatea de a stabili obiective pe baza unui plan strategic şi de afaceri;
- Capacitatea de a elabora un plan de afaceri;
- Capacitatea de a elabora un plan de comunicare;
- Capacitatea de a elabora un plan de dezvoltare a resurselor umane.

Monitorizarea costurilor

- Stabilirea resurselor necesare în formatul agreat de departamentul achiziţii;

- Stabilirea volumului şi structurii resurselor astfel încât să asigure desfăşurarea eficientă a activităţilor specifice DRU;
- Estimarea corectă a cheltuielilor legate de derularea activităţilor specifice DRU.

Coordonarea elaborării politicilor şi programelor structurii din subordine

- Capacitatea de a elabora implementa şi evalua politici şi programe;
- Capacitatea de a monitoriza efectele aplicării politicilor şi programelor.

Planificarea şi organizarea activităţii structurii din subordine

- Capacitatea de identificare şi înţelegere a activităţilor şi sarcinilor structurii din subordine (DRU);
- Modul în care identifică obiectivele de realizat şi stabileşte sarcinile concrete, pe etape, în funcţie de priorităţi;
- Capacitatea de a planifica şi prevedea;
- Capacitatea de a stabili priorităţi;
- Capacitatea de decizie la stabilirea priorităţilor;
- Capacitatea de a stabili un plan de dezvoltare a DRU;
- Capacitatea de a elabora o procedura;
- Capacitatea de a organiza şi dezvolta compartimente adecvate îndeplinirii sarcinilor specifice DRU;
- Capacitatea de a evalua.

Coordonarea activităţii structurii din subordine

- Capacitatea de a asigura organizare si coordonarea activităţii DRU;
- Capacitatea de a stabili etape de parcurgere a planului, a căror rezultate sa poată fi măsurabile;
- Capacitatea de dare a ordinelor / instrucţiunilor;
- Capacitatea de a ierarhiza etapele de dezvoltare în ordine cronologică, logică;
- Capacitatea de a gândi conceptual;
- Capacitatea de coordonare a lucrului în echipă;
- Modul de respectare a relaţiilor funcţionale şi ierarhice;
- Modul în care identifică rolul personalului în cadrul DRU;
- Conştiinciozitate / corectitudine;
- Respect;

- Comunicare eficientă;
- Promptitudine;
- Discernământ;
- Capacitate de analiză şi sinteză.

Coordonarea personalului din subordine

- Capacitatea de a elabora, pune în practică şi monitoriza impactul aplicării instrumentelor specifice domeniului de activitate;
- Capacitatea de a anticipa crize potenţiale pentru a le rezolva prin consiliere;
- Capacitatea de a negocia în rezolvarea unor probleme;
- Capacitatea de a media conflicte.

Reprezentarea DRU

- Capacitatea de comunicare şi relaţionare cu stakeholderii interni şi externi;
- Capacitatea de analiză;
- Capacitatea de decizie şi calitatea deciziei;
- Capacitatea de a stabili priorităţi;
- Capacitatea de elaborare a rapoartelor.

Planificarea şi organizarea activităţii proprii

- Capacitatea de identificare şi înţelegere a activităţilor şi sarcinilor proprii;
- Capacitatea de a anticipa şi planifica corect lucrările proprii în vederea finalizării în termen a acestora;
- Modul în care identifică obiectivele şi stabileşte sarcinile proprii, pe etape, în funcţie de priorităţi.

Verificarea aplicării NSPM şi PSI

- Respectarea normelor de PM şi P.S.I. specifice funcţiei;
- Stăpânire de sine, capacitate de analiză şi reacţie în situaţie de stres;
- Modul de depistare a neconformităţilor şi măsurile luate pentru remedierea lor;
- Conştiinciozitate;
- Responsabilitate;
- Discernământ;
- Atenţie distributivă.

Verificarea aplicării procedurilor de calitate şi a asigurării calităţii lucrărilor executate

- Modul de implementare şi respectare a reglementărilor şi procedurilor de calitate de către structura din subordin (DRU);
- Capacitatea de a detecta neconformităţi, de stabilire a cauzelor acestora şi de a lua măsuri de remediere prompt şi eficace.

Identificarea fluxului de valoare şi a factorilor de impact asupra performanţei proceselor

- Interesul de a observa şi corela modul de organizare şi realizare a proceselor;
- Modul de înţelegere şi adaptare a informaţiilor primite pentru a aplica metodele specifice în diferite situaţii;
- Modul de manifestare a capacităţilor / atitudinilor / deprinderilor specifice:
  - Analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, utilizarea memoriei, obţinerea şi prelucrarea informaţiilor, interpretare obiectivă şi luare de decizii;
  - Spirit de observaţie, atenţie, adaptabilitate şi flexibilitate, capacitatea de a lucra simultan la mai multe proiecte, rigurozitate, spirit deschis şi pragmatism, orientare spre atingerea obiectivelor, responsabilitate şi independenţă, exactitate şi precizie.

Stabilirea sistemului de indicatori pentru îmbunătăţirea performanţei structurii din subordine (DRU)

- Modul de obţinere şi de verificare a informaţiilor primite;
- Modul de înţelegere şi interpretare a informaţiilor primite pentru a aplica metodele specifice în diferite situaţii;
- Preocuparea pentru aplicarea corectă a tuturor procedurilor;
- Modul de manifestare a capacităţilor / atitudinilor / deprinderilor specifice:
  - Analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, utilizarea memoriei, obţinerea şi prelucrarea informaţiilor, interpretare obiectivă şi luare de decizii;
  - Aplicarea cunoştinţelor referitoare la metode de analiză, reprezentarea şi organizarea datelor în practică;

- Persuasiune şi de adecvare a mediilor şi mesajelor la grupurile ţintă specifice;
- Redactare, raportare şi de prezentare;
- Informare şi comunicare utilizând tehnologiile moderne;
- Spirit de observaţie, atenţie, adaptabilitate şi flexibilitate, rigurozitate, orientare spre atingerea obiectivelor.

Determinarea planului de îmbunătăţire a proceselor aferente structurilor din subordine

- Interesul de a identifica diferenţele şi avantajele unor diferite acţiuni de îmbunătăţire;
- Modul de manifestare a capacităţilor / atitudinilor / deprinderilor specifice:
  - Analiză, sinteză, gândire critică, obţinerea şi interpretarea informaţiilor;
  - Atenţie, capacitatea de a lucra simultan la mai multe proiecte, coerenţă, iniţiativă rigurozitate, spirit deschis şi pragmatism, orientare spre atingerea obiectivelor, responsabilitate şi independenţă.

Luarea deciziilor de aplicare a soluţiilor de îmbunătăţire în cadrul structurii din subordine

- Interesul de a observa şi înţelege modul de organizare şi realizare a proceselor, observarea şi formularea problemelor, înţelegerea diferenţelor şi avantajelor unor diferite strategii de abordare a problemelor;
- Modul de înţelegere şi adaptare a informaţiilor primite pentru a aplica metodele specifice în diferite situaţii;
- Capacitatea de organizare a activităţilor de utilizare a instrumentelor de analiză specifice;
- Preocuparea pentru aplicarea corectă a tuturor procedurilor;
- Modul de manifestare a capacităţilor / atitudinilor / deprinderilor specifice:
  - Analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, obţinerea şi prelucrarea informaţiilor, interpretare obiectivă şi luare de decizii;
  - Aplicare a cunoştinţelor referitoare la instrumentele de îmbunătăţire a proceselor în practică;
  - Coerenţă, adaptabilitate şi flexibilitate, atenţie, iniţiativă, spirit deschis şi pragmatism, rigurozitate, promptitudinea reacţiilor.

Dezvoltarea profesională continuă

- Capacitatea de analiză a exigenţelor profesionale şi a propriului nivel de pregătire profesională;
- Interesul de a observa şi înţelege relaţiile de muncă şi modul de organizare şi realizare a proceselor;
- Interesul faţă de progresele realizate în domeniul specific (managementul resurselor umane);
- Capacitatea de a identifica şi valorifica sursele de instruire;
- Participarea la forme de perfecţionare profesională şi aplicarea în practică a cunoştinţelor dobândite;
- Preocuparea permanentă pentru perfecţionarea pregătirii profesionale;
- Modul de manifestare a capacităţilor / atitudinilor / deprinderilor specifice:
  - Analiză, sinteză, rezolvarea problemelor, gândire critică, utilizarea memoriei, obţinerea şi prelucrarea informaţiilor, interpretare obiectivă şi luare de decizii;
  - Comunicare, deschiderea spre dialog;
  - Învăţare continuă;
  - Lucru în echipă;
  - Schimbare a modului de realizare a activităţilor proprii şi de îmbunătăţire a relaţiilor în echipă;
  - Coerenţă, adaptabilitate şi flexibilitate, atenţie, iniţiativă, spirit deschis şi pragmatism, responsabilitate şi independenţă, promptitudinea reacţiilor, pasiune pentru învăţarea continuă, lucru în echipă.

Coordonarea activităţilor de pregătire profesională

- Stabileşte modul de organizare şi realizare ale educării şi instruirii personalului din subordine şi participă la educarea şi instruirea personalului;
- Identifică factorii motivanţi / demotivanţi şi tehnicile motivaţionale adecvate;
- Aplică tehnici motivaţionale şi evaluează rezultatele;
- Are capacitatea de conducere a pregătirii şi de comunicare într-un limbaj specializat, adecvat, clar, concis;
- Atenţie distributivă / discernământ; Responsabilitate;
- Disponibilităţi de comunicare;
- Promptitudine; Corectitudine; Conştiinciozitate;

- Capacitate de analiză şi sinteză;
- Preocuparea permanentă pentru perfecţionarea pregătirii profesionale;
- Capacitatea de monitorizare eficientă a efectelor unui training.

NOTĂ:

Metodologia de elaborare a sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor este un document exhaustiv, care **NU** se va utiliza **NICIODATĂ** în firmă în această formă!!!

Acest document are funcţia unei „baze de date" pentru stakeholderii procesului de evaluare, în vederea creării documentelor aferente unei sesiuni de evaluare, în funcţie de cerinţele specifice de evaluare identificate (de exemplu, la evaluarea precedentă).

Pe baza Metodologiei se redactează *Sistemul de evaluare a performanţei angajaţilor* pentru postul considerat (paragraful 3.6.3.) prin sinteza metodelor de evaluare aplicate pentru fiecare funcţie esenţială / standard de performanţă, în vederea eliminării redundanţelor şi a adaptării instrumentelor la ***constrângerile practice*** *de complexitate, de timp şi de cost de aplicare.*

La rândul său, Sistemul de evaluare a performanţei este o colecţie de elemente de evaluare care vor fi adaptate, mai ales prin sintetizare, în funcţie de cerinţele specifice de evaluare identificate, care vor fi discutate şi agreate cu toţi stakeholderii procesului de evaluare, inclusiv cu angajatul evaluat.

Conform planificării procesului de evaluare (paragraful 3.6.3.), înainte de începerea perioadei de evaluare, angajatului evaluat i se vor aducea la cunoştinţă parametrii de evaluare (criterii, standarde şi indicatori de performanţă), precum şi etapele procesului şi metodele de evaluare care vor fi aplicate.

3.6.3. Elaborarea sistemului de evaluare a performanţei angajaţilor. Exemplu

SISTEM DE EVALUARE A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR PENTRU POSTUL:

DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE

Acest document constituie Anexă la Fişa postului de „DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE" şi face parte, solidar cu Fişa postului, din Contractul individual de muncă.

Perioada standard de evaluare a performanţei angajatei / angajatului pe postul de *Director Departament resurse umane* este 1 an.

Ocupantul(a) postului se angajează să participe în integralitate, pe tot parcursul derulării Contractului de muncă, la îndeplinirea funcţiilor esenţiale şi a responsabilităţilor prevăzute în Fişa postului, în conformitate cu Contractul individual de muncă şi cu legislaţia muncii în vigoare – C. M. actualizat / M.O. Nr. 225/31.III.2011.

Se specifică expres criteriul general aplicabil al respectării Art. 17(4). În cazul în care angajatul întrerupe unilateral activitatea, fără preavizul specificat la Art. 17(4), firma îşi rezervă dreptul să aplice prevederile specificate în Contractul individual de muncă / Obligaţiile părţilor.

În vederea definirii criteriilor, obiectivelor / standardelor şi indicatorilor de performanţă[59] pentru postul de *Director Departament resurse umane* au fost

[59] Conform cerinţelor Legii pentru modificarea şi completarea Legii 53/2003 – Codul muncii / M.O. Nr. 225/31.III.2011, Art. 17(2), lit. d[1]). *Definiţii:* **Funcţii esenţiale (FE)** – obiectivele firmei pentru post → *CE trebuie făcut*; **Criterii de performanţă** – principii, elemente hotărâtoare, pe baza cărora se fac aprecieri, clasificări etc. cu privire la performanţă; **Standarde de performanţă (SP)** – obiectivele de performanţă stabilite de firmă pentru post → *CÂT de bine trebuie îndeplinite sarcinile*; sunt stabilite prin aplicarea de criterii de performanţă funcţiilor esenţiale; **Indicatori de performanţă** – elemente cuantificabile, cantitative şi / sau calitative, asociate criteriilor de performanţă, care măsoară progresul / modul de îndeplinire a obiectivelor / standardelor de performanţă

selectate următoarele *funcţii critice:* **FE2:** Planifică şi administrează, la nivelul Sucursalei şi a DRU, activităţi de recrutare, selecţie, orientare, socializare, promovare, anchete disciplinare şi concediere a personalului / încheierea relaţiilor de muncă; **FE3:** Planifică şi administrează, la nivelul Sucursalei şi a DRU, activităţi de: analiza şi (re)proiectarea posturilor (inclusiv reevaluarea metodelor şi procedurilor de lucru pentru a asigura respectarea politicilor şi procedurilor stabilite), evaluarea posturilor şi evaluarea performanţei angajaţilor cu acurateţe, obiectivitate şi promptitudine, recompensarea angajaţilor conform principiului "plată-pentru-performanţă", training şi dezvoltarea angajaţilor; **FE4:** Planifică şi administrează la nivelul Sucursalei activităţi de: negociere a contractului colectiv de muncă, securitatea muncii şi relaţia cu sindicatele, coordonare a sesizărilor şi reclamaţiilor angajaţilor în cadrul sistemului de calitate; **FE8:** Asigură comunicarea eficace cu toţi stakeholderii externi şi interni ai postului, inclusiv reprezentarea DRU în relaţiile cu Sucursala, firma-mamă, instituţii şi organisme externe (surse externe de recrutare a forţei de muncă, organisme guvernamentale, organizaţii sindicale etc.); **FE9:** Proiectează, supune aprobării firmei-mamă, administrează şi monitorizează / controlează bugetul de RU al Sucursalei[60].

I. CRITERII DE PERFORMANŢĂ, OBIECTIVE / STANDARDE ŞI INDICATORI CANTITATIVI DE PERFORMANŢĂ

FE2: Planifică şi administrează, la nivelul Sucursalei şi a DRU, activităţi de recrutare, selecţie, orientare, socializare, promovare, anchete disciplinare şi concediere a personalului / încheierea relaţiilor de muncă.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – preocupare permanentă pentru definirea şi realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală; încadrarea în termenele prevăzute în planurile operaţionale;

[60] În acest exemplu au fost selectate funcţiile esenţiale care constituie raţiunea de a fi a acestui tip de post; desigur, în funcţie de situaţia concretă, unele pot funcţii esenţiale pot fi eliminate sau pot fi adăugate şi alte funcţii esenţiale

- *criterii numerice* - gradul de realizare a lucrărilor[61] din domeniul de competenţă / unitate de timp considerată pe perioada de evaluare (săptămână, lună etc.):
  - gradul de asigurare a unui management eficient al RU;
  - nivele de training al RU;
  - gradul de motivare / recompensare a subordonaţilor / colaboratorilor; auto-motivare;
  - corespondenţa între sarcinile de muncă şi CDAA;
  - corespondenţa dintre structura cantitativă şi calitativă[62] a RU şi conţinutul activităţilor din subunitatea organizatorică aferentă, determinat prin analiza proceselor;
  - RU disponibile şi adecvate pentru intervenţiile solicitate de clienţi;
- *criterii financiare* – încadrarea în secţiunile aferente FE2 ale bugetului de RU; minimizarea cheltuielilor cu fluctuaţia de personal;
- *criterii procedurale* – furnizarea de informaţii clare şi valide, consiliere, coaching, mentoring şi sprijinire a angajaţilor; respectarea tuturor protocoalelor care asigură conformitatea şi continuitatea: norme de calitate specifice; proceduri Sistem de Management al Calităţii; instrucţiuni de lucru şi de serviciu, norme, normative şi proceduri interne; norme, normative şi proceduri specifice domeniului de activitate, NSPM şi PSI;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate; orientare către echitate şi obiectivitate; inteligenţă emoţională;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii: deschidere, discreţie, loialitate, seriozitate, stimularea lucrului în echipă, crearea unui climat deschis, de încredere, care să sprijine performanţa;

<u>b) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă:</u>

- Calitatea prestaţiei în cadrul interviurilor, anchetelor disciplinare etc.;
- Sincronizare cu termenele de execuţie stabilite;

---

[61] „Lucrări" = activităţi, sarcini sau subdiviziuni ale acestora, în conformitate cu normele şi normativele interne şi externe şi / sau cu procedurile specifice

[62] Exprimată în general prin componenţa structurală a CDAA

- Calitatea interacţiunilor generate de exercitarea funcţiilor de RU aferente FE2;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE2;
- Consecvenţa aplicării politicilor şi procedurilor firmei-mamă şi a standardelor profesionale de RU şi ale industriei;
- Managementul resurselor: minimizare costuri;
- Respectarea reglementărilor şi procedurilor de calitate, NSPM, PSI;
- Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Spirit de observaţie; Iniţiativă;
- Conştiinciozitate; Acurateţe;
- Colaborare; Leadership;
- Atitudine proactivă; Anticiparea nevoilor.

STANDARDE DE PERFORMANŢĂ

FE2S1: Întocmeşte planuri şi rapoarte anuale de îndeplinire a planurilor în conformitate cu procedurile şi instrucţiunile departamentale şi le predă şefului direct la termenele fixate, cu excepţia situaţiilor în care se specifică alte cerinţe.

FE2S2: Realizează lucrări specifice de RU în relaţie cu FE2 conform termenelor stabilite, inclusiv administrare şi coordonare a departamentului în subordine, la cantitatea şi calitatea descrisă de criteriile financiare, procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

Indicatori cantitativi pentru realizarea cerinţelor de performanţă:

- Rata fluctuaţiei de personal (RF):

$$RF = \left\lfloor \frac{n_s}{n_{tm}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_s – numărul de separări pe lună;
n_{tm} – numărul total de angajaţi la mijlocul lunii.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când RF ≤ ...%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când RF = 0%.

- Rata fluctuaţiei de personal care evidenţiază separările ce se pot evita (RFSE):

$$\mathbf{RFSE} = \left\lfloor \frac{n_s - n_{si}}{n_{aml}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_s – numărul total de separări pe lună;
n_{si} – numărul de separări inevitabile pe lună (pensionare, deces etc.);
n_{aml} – numărul total de angajaţi la mijlocul lunii.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când RFSE ≤ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când RFSE = 0%.

- Ponderea posturilor neocupate mai mult de o lună (PN):

$$PN = \left\lfloor \frac{n_{nl}}{n_{nt}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{nl} – numărul de posturi neocupate mai mult de o lună;
n_{nt} – numărul total de posturi neocupate în luna respectivă.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când PN ≤ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când PN = 0%.

- Grad de neocupare a posturilor (GNP):

$$GNP = \left\lfloor \frac{n_n}{n_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_n – numărul de posturi neocupate;
n_t – numărul total de posturi bugetate.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când GNP ≤ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când GNP = 0%.

- Grad de satisfacere a nevoilor de training (ST):

$$ST = \left\lfloor \frac{n_{ai}}{n_{aip}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{ai} – numărul de angajaţi instruiţi;
n_{aip} – numărul de angajaţi planificat pentru instruire.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când ST ≤ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când ST = 0%.

- Rata de insatisfacţie referitoare la funcţiile de RU (RI):

$$RI = \left\lfloor \frac{n_r}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_r – numărul de reclamaţii din partea angajaţilor;
n_{ta} – numărul total de angajaţi.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când RI ≤ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când RI = 0%.

- Grad de corespondenţă între sarcinile de muncă şi CDAA (S-CDAA):

$$S\text{-}CDAA = \left\lfloor \frac{n_{aa}}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{aa} – numărul de angajaţi care au CDAA adecvate;
n_{ta} – numărul total de angajaţi;

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când S-CDAA ≥ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când S-CDAA = 100%.

FE3: Planifică şi administrează, la nivelul Sucursalei şi a DRU, activităţi de: analiza şi (re)proiectarea posturilor (inclusiv reevaluarea metodelor şi procedurilor de lucru pentru a asigura respectarea politicilor şi procedurilor stabilite), evaluarea posturilor şi evaluarea performanţei angajaţilor cu acurateţe, obiectivitate şi promptitudine, recompensarea angajaţilor conform principiului "plată-pentru-performanţă", training şi dezvoltarea angajaţilor.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – preocupare permanentă pentru definirea şi realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală; încadrarea în termenele prevăzute în planurile operaţionale;
- *criterii numerice* – gradul de realizare a lucrărilor din domeniul de competenţă / unitate de timp considerată pe perioada de evaluare (săptămână, lună etc.):
  - gradul de asigurare a unui management eficient al RU;
  - CDAA disponibile la nivelul angajaţilor prezenţi;
  - corespondenţa între sarcinile de muncă şi CDAA;
  - corespondenţa dintre structura cantitativă şi calitativă a RU şi conţinutul activităţilor din subunitatea organizatorică aferentă, determinat prin analiza proceselor;
  - nivele de training şi dezvoltare a RU;
  - motivarea RU;
  - asigurare condiţii de muncă;
  - RU disponibile şi adecvate pentru intervenţiile solicitate de clienţi;
- *criterii financiare* – încadrarea în secţiunile aferente FE3 ale bugetului de RU; minimizarea cheltuielilor cu neconformităţile din activitatea personalului (erori, lucrări neconforme, absenteism etc.);
- *criterii procedurale* – furnizarea de informaţii clare şi valide, consiliere, coaching, mentoring şi sprijinire a angajaţilor; respectarea tuturor protocoalelor care asigură conformitatea, continuitatea şi siguranţa lucrărilor: norme de calitate specifice; proceduri SMC; instrucţiuni de lucru şi de serviciu, norme, normative şi proceduri interne; norme, normative şi proceduri specifice domeniului de activitate;

- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate şi calitate; orientare către eficienţă; orientare către echitate şi obiectivitate; inteligenţă emoţională;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii: comunicare eficace, stimularea şi facilitarea lucrului în echipă, deschidere, discreţie, loialitate, seriozitate, crearea unui climat deschis, de încredere, care să sprijine performanţa;

<u>b) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă:</u>

- Sincronizare cu termenele de execuţie stabilite;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE3;
- Respectarea reglementărilor şi procedurilor de calitate;
- Calitatea prestaţiei în cadrul interviurilor de evaluare;
- Consecvenţa aplicării politicilor şi procedurilor firmei-mamă şi a standardelor profesionale de RU şi ale industriei;
- Calitatea interacţiunilor generate de exercitarea funcţiilor de RU aferente FE3;
- Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate;
- Managementul resurselor: minimizare costuri;
- Spirit de observaţie;
- Acurateţe;
- Leadership;
- Conştiinciozitate;
- Colaborare; Lucru în echipă;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor utilizate;
- Atenţie la detalii;
- Iniţiativă;
- Atitudine proactivă; Anticiparea nevoilor.

<u>STANDARDE DE PERFORMANŢĂ</u>

<u>FE3S1:</u> Întocmeşte planuri şi rapoarte anuale de îndeplinire a planurilor în conformitate cu procedurile şi instrucţiunile departamentale şi le predă şefului direct la termenele fixate, cu excepţia situaţiilor în care se specifică alte cerinţe.

FE3S2: Realizează lucrări specifice de RU în relație cu FE3 conform termenelor stabilite, inclusiv administrare și coordonare a departamentului în subordine, la cantitatea și calitatea descrisă de criteriile financiare, procedurale, de reprezentare și pentru succesul îndeplinirii cerințelor de performanță.

Indicatori cantitativi pentru realizarea cerințelor de performanță:

- Rata absenteismului (RA):

$$RA = \left\lfloor \frac{n_{zoal}}{n_{am} \times n_{zl}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{zoal} – numărul de zile-om pierdute prin absență pe lună;
n_{am} – numărul mediu de angajați;
n_{zl} – numărul de zile de lucru pe lună.

  - "Nivelul mediu" de performanță este demonstrat atunci când RA ≤ …%;
  - Performanța va fi considerată peste cerințe atunci când RA = 0%.

- Incidența absenteismului (IA):

$$IA = \left\lfloor \frac{n_{zla}}{n_{zat}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{zla} – numărul de zile de luni pierdute prin absență;
n_{zat} – total de zile pierdute prin absență pe perioada de evaluare.

  - "Nivelul mediu" de performanță este demonstrat atunci când IA ≤ …%;
  - Performanța va fi considerată peste cerințe atunci când IA = 0%.

- Rata de evaluare a personalului (REP):

$$REP = \left\lfloor \frac{n_{ae}}{n_{ep}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{ae} – numărul de angajați evaluați;
n_{ep} – numărul planificat de evaluări.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când REP ≥ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când REP = 100%.

- Gradul de actualizare a fişelor postului (pe perioada de evaluare) (GAFP):

$$GAFP = \left\lfloor \frac{n_{fpa}}{n_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{fpa} – numărul de angajaţi cu fişe de post actualizate;
n_t – total personal angajat în cadrul sucursalei.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când GAFP ≥ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când GAFP = 100%.

- Gradul de satisfacere a costului vieţii reflectat în salariul de bază al angajaţilor, pe categorii de personal (GSCV):

$$GSCV = \left\lfloor \frac{\sum\sum_{j} cs_i}{\sum\sum_{j} n_i} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când GSCV = …% - …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe când GSCV = …% - …%.

- Gradul de stimulare financiară a personalului (GSFP):

$$GSFP = \left\lfloor \frac{n_{as}}{n_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{as} – numărul de angajaţi care au primit stimulente;
n_t – numărul total de personal angajat în sucursală pe perioada de evaluare.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când GSFP = …% - …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când GSFP = …% - …%.

- Grad de acordare a beneficiilor legiferate (GBL):

$$GBL = \left\lfloor \frac{n_{bl}}{n_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{bl} – numărul de angajaţi care au primit beneficii legiferate;
n_t – numărul total de personal angajat în sucursală pe perioada de evaluare.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când GBL ≥ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când GBL = 100%.

- Grad de acordare a beneficiilor discreţionare (GBD):

$$GBD = \left\lfloor \frac{n_{bd}}{n_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{bd} – numărul de angajaţi care au primit beneficii discreţionare;
n_t – numărul total de personal angajat în sucursală pe perioada de evaluare.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când GBD = …% - …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când GBD = …% - …%.

FE4: Planifică şi administrează la nivelul Sucursalei activităţi de: negociere a contractului colectiv de muncă, securitatea muncii şi relaţia cu sindicatele, coordonare a sesizărilor şi reclamaţiilor angajaţilor în cadrul sistemului de calitate.

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – preocupare permanentă pentru definirea şi realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală; încadrarea în termenele prevăzute în planurile operaţionale;

- *criterii numerice* – gradul de realizare a lucrărilor din domeniul de competenţă / unitate de timp considerată pe perioada de evaluare (săptămână, lună etc.):
  - gradul de asigurare a unui management eficient al RU;
  - nivele de training al RU;
  - corespondenţa dintre structura cantitativă a RU şi conţinutul activităţilor din subunitatea organizatorică aferentă, determinat prin analiza proceselor;
  - asigurare condiţii de muncă;
- *criterii financiare* – încadrarea în secţiunile aferente FE4 ale bugetului de RU; minimizarea cheltuielilor cu sesizările şi reclamaţiile angajaţilor (concordanţă cu SMQM);
- *criterii procedurale* – respectarea reglementărilor externe (legislative) şi interne (ROF şi SMQM) cu privire la relaţiile de muncă, sănătate, securitatea muncii şi relaţiile cu sindicatele, furnizarea de informaţii clare şi valide, consiliere şi sprijinire a angajaţilor;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate; orientare către echitate şi obiectivitate; inteligenţă emoţională;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii: comunicare eficace; persuasiune, loialitate, deschidere, flexibilitate, discreţie, seriozitate, crearea unui climat deschis, de încredere, adecvat negocierilor de tip "câştig-câştig" şi minimizare a conflictelor

<u>b) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă:</u>

- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE4;
- Consecvenţa aplicării politicilor şi procedurilor firmei-mamă şi a standardelor profesionale de RU şi ale industriei;
- Calitatea interacţiunilor generate de exercitarea funcţiilor de RU aferente FE4;
- Sincronizare cu termenele stabilite;
- Respectarea reglementărilor şi procedurilor de calitate;
- Calitatea prestaţiei în cadrul negocierilor cu clienţii relevanţi pentru FE4;
- Managementul resurselor: costuri ale funcţiilor de RU aferente FE4;
- Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate;
- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Abilitate în relaţiile interumane;

- Atenţie; Spirit de observaţie; Iniţiativă;
- Colaborare; Leadership;
- Managementul resurselor: minimizare costuri;
- Atitudine proactivă / anticiparea nevoilor;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor de negociere utilizate;
- Gradul de interes generat;
- Atenţie la detalii (în special la încheierea contractelor de muncă şi la coordonarea sesizărilor şi reclamaţiilor angajaţilor).

STANDARDE DE PERFORMANŢĂ

FE4S1: Întocmeşte planuri şi rapoarte anuale de îndeplinire a planurilor în conformitate cu procedurile şi instrucţiunile departamentale şi le predă şefului direct la termenele fixate, cu excepţia situaţiilor în care se specifică alte cerinţe.

FE4S2: Realizează lucrări specifice de RU în relaţie cu FE4 conform termenelor stabilite, inclusiv administrare şi coordonare a departamentului în subordine, la cantitatea şi calitatea descrisă de criteriile financiare, procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

Indicatori cantitativi pentru realizarea cerinţelor de performanţă:

- Gradul de realizare a rapoartelor aferente FE4, pe perioada de evaluare (GRRS):

$$GRRS = \left\lfloor \frac{\sum n_{jefectuat}}{\sum n_{jtotal}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

$n_{jefectuat}$ – numărul de rapoarte j efectuate şi predate de către angajatul evaluat, pe perioada de evaluare;

n_{jtotal} – numărul total de rapoarte j, aferente ariei de acoperire a angajatului evaluat, pe perioada de evaluare.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când GRRS ≥ ...%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când GRRS = 100%.

- Rata sugestii / reclamaţii referitoare la funcţiile de RU (RRS):

$$RRS = \left\lfloor \frac{n_s}{n_r} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_s – numărul de sugestii ale angajaţilor;
n_r – numărul de reclamaţii din partea angajaţilor.

  - "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când RRS = …% - …%;
  - Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când RRS ≥ …%.

- Incidenţa accidentelor de muncă (poate fi defalcat şi pe tipuri de accidente de muncă) (IAM):

$$IAM = \left\lfloor \frac{n_{am}}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_{am} – numărul de accidente de muncă;
n_{ta} – numărul total de angajaţi.

  - "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când IAM ≤ …%;
  - Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când IAM = 0%.

FE8: Asigură comunicarea eficace cu toţi clienţii externi şi interni ai postului, inclusiv reprezentarea DRU în relaţiile cu Sucursala, firma-mamă, instituţii şi organisme externe (surse externe de recrutare a forţei de muncă, organisme guvernamentale, organizaţii sindicale etc.).

a) Criterii de definire a standardelor de performanţă:

- *criterii temporale* – preocupare permanentă pentru definirea şi realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală;

- *criterii numerice:*
  - număr note de informare;
  - număr de lucrări specifice aferente relaţiilor cu clienţii;
  - RU disponibile şi adecvate pentru intervenţiile solicitate de clienţi;
- *criterii financiare* – încadrarea în bugetul de RU aferent reprezentării; reducerea costurilor aferente RU etc.;
- *criterii procedurale* – furnizarea de informaţii valide clienţilor aferenţi FE8, respectarea procedurilor stabilite la nivel de firma-mamă în relaţie cu organizaţii sindicale, organisme guvernamentale etc.; respectare: proceduri Sistem de Management al Calităţii; instrucţiuni de lucru şi de serviciu, norme, normative şi proceduri interne;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate; orientare către echitate şi obiectivitate; inteligenţă emoţională; corectitudine; promptitudine; responsabilitate; punctualitate;
  - abordarea relaţiilor cu clienţii: comunicare eficace; respect; persuasiune, loialitate, deschidere, flexibilitate; discreţie, seriozitate; crearea unui climat deschis, de încredere, adecvat negocierilor de tip "câştig-câştig" şi minimizare a conflictelor;

<u>b) Criterii pentru succesul realizării cerinţelor de performanţă:</u>

- Diseminarea informaţiilor în timp util, către receptorii adecvaţi;
- Sincronizare cu termenele stabilite;
- Acurateţea transmiterii informaţiilor;
- Calitatea prestaţiei în cadrul negocierilor cu clienţii relevanţi pentru FE8;
- Satisfacţia clienţilor relevanţi FE8;
- Leadership;
- Capacitatea de a utiliza corect limbajul de specialitate;
- Capacitatea de a comunica eficient în situaţii concrete;
- Exprimare clară şi concisă a ideilor;
- Dirijarea discuţiilor spre subiecte de interes pentru firmă;
- Responsabilitate; Conştiinciozitate; Consecvenţă;
- Colaborare; Abilitate în relaţiile interumane;
- Anticiparea nevoilor clienţilor relevanţi FE8;

- Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor de comunicare şi de negociere utilizate;
- Gradul de interes generat;
- Perseverenţă; Răbdare; Tact / Diplomaţie; Discreţie;
- Promptitudine;
- Adaptare la interlocutor şi la situaţii neprevăzute; Iniţiativă;
- Atitudine proactivă / anticiparea nevoilor.

STANDARDE DE PERFORMANŢĂ

- **FE8-SP1:** Asigură permanent flux comunicaţional eficace în dublu sens în cadrul DRU.

- **FE8-SP2:** Asigură permanent flux comunicaţional eficace cu toţi clienţii externi şi interni postului[63].

- **FE8S3:** Coordonează, supervizează şi participă la realizarea de lucrări şi documente specifice de RU în relaţie cu FE8 conform termenelor stabilite, la cantitatea şi calitatea descrisă de criteriile financiare, procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

- **FE8S4:** Asigură permanent şi eficace reprezentarea DRU în relaţie cu toţi clienţii externi şi interni postului şi participă la întâlniri / şedinţe de lucru cu clienţii FE8, ca reprezentant al DRU conform criteriilor procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

Indicatori cantitativi pentru realizarea cerinţelor de performanţă:

- Rata de insatisfacţie a clienţilor FE8 (RI):

$$RI = \left\lfloor \frac{n_r}{n_{to}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

n_r – numărul de reclamaţii din partea clienţilor FE8;

[63] Alţii decât personalul din subordine

n_{fe} = numărul total de clienți FE8, pe perioada de evaluare.

- "Nivelul mediu" de performanță este demonstrat atunci când RI ≤ ...%;
- Performanța va fi considerată peste cerințe atunci când RI = 0%.

FE9: Proiectează, supune aprobării firmei-mamă, administrează și monitorizează / controlează bugetul de RU al Sucursalei

a) Criterii de definire a standardelor de performanță:

- *criterii temporale* – termene de realizare / predare a lucrărilor cerute de Directorul Sucursalei și de Directorul Departamentului resurse umane – Sediu central regional;
- *criterii numerice:*
  - corespondența dintre structura cantitativă și calitativă a RU și conținutul activităților din subunitatea organizatorică aferentă, determinat prin analiza proceselor;
  - nivele de training al RU;
  - condiții de muncă;
- *criterii financiare:* gradul de execuție a bugetului DRU;
- *criterii procedurale* – lucrări bazate pe date și informații valide, exprimate clar, concis, concret și corect;
- *criterii de reprezentare:*
  - comportament: orientare consecventă către rezultate
  - abordarea relațiilor cu clienții FE9: facilitarea lucrului în echipă, deschidere, discreție, flexibilitate, încredere, loialitate, obiectivitate, punctualitate, seriozitate;

b) Criterii pentru succesul realizării cerințelor de performanță:

- Acuratețe; Completitudine; Calitatea lucrărilor;
- Sincronizare cu termenele de execuție stabilite;
- Calitatea interacțiunilor cu clienții;
- Satisfacția clienților relevanți FE9;

- Consecvenţa aplicării politicilor şi procedurilor interne şi a standardelor profesionale şi ale industriei;
- Managementul resurselor pentru întocmirea lucrărilor: materiale, resurse umane, resurse informaţionale, spaţiu, tehnologie (IT);
- Iniţiativă;
- Adecvarea lucrărilor cu politicile organizaţiei;
- Atenţie la detalii; Capacitate de aplicare a judecăţii critice;
- Gradul de sofisticare a tehnicilor aplicate;
- Anticiparea nevoilor bugetare ale DRU.

STANDARDE DE PERFORMANŢĂ

- **FE9S1:** Participă la şi coordonează realizarea de lucrări specifice FE9 conform termenelor stabilite, la cantitatea şi calitatea descrisă de criteriile procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

- **FE9S2:** Administrează şi monitorizează / controlează bugetul de RU al Sucursalei în concordanţă cu politicile şi procedurile stabilite de firma-mamă pentru Sucursală conform termenelor stabilite, în parametrii descrişi de criteriile procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

- **FE9S3:** Participă la întâlniri / şedinţe de lucru cu clienţii FE9, ca reprezentant al funcţiei de RU a Sucursalei, conform criteriilor procedurale, de reprezentare şi pentru succesul îndeplinirii cerinţelor de performanţă.

Indicatori cantitativi pentru realizarea cerinţelor de performanţă:

- Susţinerea financiară planificată a activităţilor de RU (bugetul de RU poate fi defalcat pe funcţii / activităţi de RU), pe perioada de evaluare (SFRU/B):

$$SFRU/B = \left\lfloor \frac{\sum b_{jru}}{b_s} \right\rfloor * 100\ [\%], \text{ unde:}$$

b_{jru} – bugetul RU, pe funcţii / activităţi de RU;

b_S – buget total al Sucursalei.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când SFRU/B = …% - …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe dacă SFRU/B ≥ …%.

- Susţinerea financiară realizată a activităţilor de RU (cheltuielile aferente RU pot fi defalcate pe funcţii / activităţi de RU), pe perioada de evaluare (SFRU/C):

$$SFRU/C = \left\lfloor \frac{\sum c_{jru}}{c_S} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{jru} – cheltuieli aferente RU, pe funcţii / activităţi de RU;
c_S – cheltuieli totale ale Sucursalei.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când SFRU/C = …% - …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe dacă SFRU/C ≥ …%.

- Investiţia în RU (cheltuielile aferente RU pot fi defalcate pe funcţii / activităţi de RU), pe perioada de evaluare (IRU):

$$IRU = \left\lfloor \frac{\sum c_{jru}}{V_t} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{jru} – cheltuieli aferente RU, pe funcţii / activităţi de RU;
V_t – Venituri totale.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când IRU = …% - …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când IRU = ≥ …%.

- Costul lunar al fluctuaţiei de personal (CFP/L):

$$CFP/L = \left\lfloor \frac{c_{sl}}{n_{tsl}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{sl} – costul lunar al separărilor;

c_{tsl} – numărul total de separări în luna respectivă.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când CFP/L ≤ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când CFP/L = 0%.

- Costul fluctuaţiei de personal care evidenţiază pierderile ce se pot evita (CFPI/L):

$$CFPI/L = \left\lfloor \frac{c_{sl} - c_{sli}}{n_{tsl}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{sl} – costul lunar al separărilor;
c_{sli} – costul lunar al separărilor inevitabile;
n_{tsl} – numărul total de separări în luna respectivă.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când CFPI/L ≤ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când CFPI/L = 0%.

- Costul posturilor neocupate mai mult de 1 lună (CPN):

$$CPN = \left\lfloor \frac{c_{pnl}}{n_{tpnl}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{pnl} – costul posturilor neocupate mai mult de 1 lună;
n_{tpnl} – numărul total de posturi neocupate în luna respectivă.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când CPN ≤ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când CPN = 0%.

- Eficacitatea bugetului de training şi dezvoltare pe perioada de evaluare (EBT&D):

$$EBT\&D = \left\lfloor \frac{c_{td}}{b_{td}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{td} – costuri totale pentru training şi dezvoltare;

b_{td} – bugetul planificat pentru training şi dezvoltare.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când EBT&D = …% - …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe dacă EBT&D = ≥ …%.

- <u>Costul absenteismului (CA)</u>:

$$CA = \left\lfloor \frac{c_{zoal}}{n_{ma} \times n_{zl}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{zoal} – costul aferent zile-om pierdute prin absenţă pe lună;
n_{ma} – numărul mediu de angajaţi;
n_{zl} – numărul de zile de lucru pe lună.

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când CA ≤ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când CA = 0%.

- <u>Costul accidentelor de muncă pe angajat (poate fi defalcat pe tipuri de accidente şi cumulează cheltuieli de îngrijire, de înlocuire, legale etc.) (CAM)</u>:

$$CAM = \left\lfloor \frac{\sum c_{jam}}{n_{ta}} \right\rfloor * 100 \ [\%], \text{ unde:}$$

c_{jam} – costul total al accidentelor de muncă cheltuieli, pe tipuri de accidente j;
n_{ta} – număr total de angajaţi;

- "Nivelul mediu" de performanţă este demonstrat atunci când CA ≤ …%;
- Performanţa va fi considerată peste cerinţe atunci când CA = 0%.

II. EVALUARE CALITATIVĂ A PERFORMANŢEI ANGAJAŢILOR, BAZATĂ PE COMPORTAMENTE[64]

SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS)

POST: *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

INSTRUCŢIUNI:

Citiţi cu atenţie fiecare propoziţie şi încercuiţi numărul care indică măsura în care angajatul a demonstrat un comportament eficace sau ineficace.

- Pentru fiecare comportament observat se va utiliza o scală de la „1” = „Nesatisfăcător” la „10” = „Excepţional”.
- Repere:
  - 1 = Nesatisfăcător;
  - 2 → 5 = Foarte slab;
  - 5 → 7 = Slab;
  - 7 → 8 = Satisfăcător;
  - 8 → 9 = Bine;
  - 9 → 10 = Foarte bine;
  - 10 = Excepţional.
- *„Nivelul mediu” de performanţă este demonstrat atunci când ocupantul postului realizează o medie globală ≅ 8.*
- Performanţa ocupantului postului va fi considerată peste cerinţe atunci când ocupantul postului realizează o medie globală > 8.

---

[64] Scala de observare a comportamentelor (BOS) este utilizată cumulativ, prin includerea elementelor comportamentale asociate tuturor standardelor de performanţă aferente postului de *Director Departament Resurse umane* şi eliminarea redundanţelor. În funcţie de nevoile concrete de evaluare, scala BOS va fi adaptată, *prin REDUCEREA numărului de itemi*, astfel încât să reflecte nevoile specifice de îmbunătăţire pe perioada de evaluare, precum şi constrângerile de timp şi cost asociate cu administrarea. Atragem atenţia că utilizarea scalei BOS în cadrul acestui material este un exemplu! Evident, în funcţie de condiţiile specifice, se pot utiliza şi alte metode de evaluare calitativă a performanţei angajaţilor

- Media globală a notelor obținute se calculează ca medie a notelor corespunzătoare variabilelor utilizate (pondere = 90%) + cele 2 note globale, astfel:
  - „Gradul general de competență a angajatului evaluat în executarea lucrărilor repartizate" → pondere = 5%;
  - „Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat" → pondere = 5%).

A. Calitatea și conformitatea prestațiilor

- Planifică activitățile specifice postului[65], inclusiv activitatea proprie, cu aplicarea și respectarea criteriilor, procedurilor, protocoalele etc. care asigură conformitatea îndeplinirii atribuțiilor aferente postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează activitățile specifice postului la nivelul calitativ asigurat de aplicarea și respectarea criteriilor, procedurilor, protocoalele etc. care asigură conformitatea și continuitatea îndeplinirii atribuțiilor aferente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[65] *Se poate aplica câte o scală de evaluare,* după caz, pentru fiecare dintre activitățile și / sau sarcinile specifice domeniului de competență: de recrutare, selecție, orientare, socializare, promovare, anchete disciplinare și concediere a personalului / încheierea relațiilor de muncă; analiza și (re)proiectarea posturilor, evaluarea posturilor și evaluarea performanței angajaților, training și dezvoltarea angajaților; negociere a contractului colectiv de muncă, securitatea muncii și relația cu sindicatele, coordonare a sesizărilor și reclamațiilor angajaților; proiectare, obținere aprobare, administrare și monitorizare / control buget de RU Sucursală; colaborare / participare, ca partener strategic la: elaborarea politicilor și strategiei Sucursalei / firmei-mamă, precum și la elaborarea politicilor și strategiei de resurse umane ale Sucursalei, inclusiv de gestiune și previzionare a forței de muncă; elaborarea criteriilor și procedurilor de recrutare, selecție, evaluare a performanței, recompensare, promovare, măsuri disciplinare, concediere etc. la nivelul firmei-mamă; proiectarea structurii organizatorice și la elaborarea ROF pentru DRU, Sucursală și firma-mamă; asigurare comunicare eficace cu toți stakeholderii externi și interni ai postului, inclusiv reprezentarea DRU; participare la instructajele de protecția muncii, PSI și profesionale

- Se preocupă permanent pentru realizarea termenelor de execuţie a lucrărilor specifice postului, cu programare săptămânală, lunară, trimestrială, semestrială şi anuală.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Realizează sincronizarea cu termenele de execuţie stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură satisfacţia clienţilor interni şi externi ai postului[66].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Elaborează documentele specifice postului cu respectarea normelor, procedurilor şi instrucţiunilor interne aferente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură acurateţea documentelor elaborate prin exprimarea clară, concretă, corectă şi concisă a ideilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi asumă responsabilitatea pentru corectitudinea şi claritatea documentelor aferente atribuţiilor postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Asigură adecvarea rapoartelor elaborate cu obiectivele de dezvoltare ale organizaţiei.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă la şedinţele de planificare strategică şi operative la datele stabilite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă la şedinţele de planificare strategică şi operative cu punctualitate,

[66] Se va analiza, după caz, împreună cu rezultatele evaluărilor efectuate de stakeholderi relevanţi

discreţie şi seriozitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Contribuie la procesul de planificare strategică a RU şi a Sucursalei / firmei-mamă cu flexibilitate, încredere, loialitate şi obiectivitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent, cu promptitudine, pentru asigurarea unui flux comunicaţional eficace în dublu sens în cadrul DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent, cu promptitudine, pentru asigurarea unui flux comunicaţional eficace şi diseminează informaţii în timp util către receptorii adecvaţi.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă să dirijeze discuţiile spre subiecte de interes pentru DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent pentru furnizarea eficace a feedback-ului, inclusiv cu privire la performanţa persoanelor din subordine.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Iniţiază şi participă la discuţii bilaterale şi / sau în grup privind: activitatea desfăşurată şi situaţia DRU din punct de vedere al performanţei realizate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent, cu promptitudine, pentru asigurarea unui flux comunicaţional eficace către *clienţii* externi şi diseminează informaţii cu conţinuturi specifice pentru reprezentarea DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent să depisteze şi să înlăturare elementele perturbatoare ale comunicării verbale şi scrise, potrivit specificului acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Coordonează şi supervizează permanent la întocmirea cu promptitudine şi corectitudine a lucrărilor şi documentelor şi specifice postului.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Iniţiază şi participă la discuţii bilaterale şi / sau în grup cu accent pe promovarea activităţii DRU / Sucursalei / firmei.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte un grad înalt de sofisticare a tehnicilor de comunicare utilizate.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă adaptare la interlocutor şi la situaţii neprevăzute.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvenţă în aplicarea politicilor, procedurilor, prescripţiilor, instrucţiunilor etc.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Generează un grad înalt de interes şi interacţiuni de nivel calitativ înalt la nivelul clienţilor interni şi externi ai postului.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Stabileşte permanent, în mod independent, prioritățile zilnice.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Stabileşte permanent, în mod independent, etapele activităţilor proprii.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Îşi revizuieşte planul activităţilor proprii, ori de câte ori este nevoie, în vederea adaptării la nevoile curente.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă de fiecare dată, conform planificării, la instructajele de protecţia muncii, PSI şi profesionale.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Participă activ la instructajele de protecţia muncii, PSI şi profesionale.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitate de analiză a exigenţelor profesionale şi a propriului nivel de pregătire profesională.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitate de a identifica şi valorifica sursele de instruire.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Aplică permanent în practică cunoştinţele dobândite.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă consecvent pentru minimizarea costurilor aferente lucrărilor efectuate de structurile aferente DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent pentru perfecţionarea pregătirii profesionale.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Respectă cu rigurozitate şi aplică / urmăreşte aplicarea cu consecvenţă a normelor, procedurilor etc.[67] care asigură conformitatea şi siguranţa activităţilor, precum şi protecţia, securitatea şi siguranţa lucrărilor şi a executanţilor, inclusiv a propriei persoane.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Abateri de la disciplina muncii[68].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

[67] Prevăzute în fişa postului; după caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

[68] 1 - sancţiuni cu 5 sau 10% pe 1 până la 3 luni; retrogradare în funcţie; 2-5 - avertisment scris; 5-7 - fără sancţiuni; abateri sporadice minore; 7-9 - fără sancţiuni şi fără abateri; 9-10 - fără sancţiuni şi fără abateri; constituie exemplu de comportament şi profesionalism.

B. Cunoştinţe, deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini necesare îndeplinirii atribuţiilor postului:

- Cunoaşte tipurile de atribuţii specifice postului, precum şi procedurile şi instrucţiunile aferente domeniului de activitate al DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte mediul intern şi extern al firmei şi domeniul MRU la nivelul întregii firme.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte conceptele, teoriile, metodele, practicile etc. specifice MRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte principii şi practici de management general şi strategic, management operaţional, economie, management financiar, administrare etc. specifice domeniului de activitate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte şi aplică în mod consecvent principii, tehnici şi bune practici de comunicare şi de negociere.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte procedurile de întocmire a documentelor specifice postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte şi aplică în mod consecvent normele de protecţia muncii şi PSI.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Cunoaşte noţiuni de bază de operare PC, inclusiv baze de date şi programe specifice domeniului de activitate[69].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[69] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

- Are cunoştinţe solide de cultură generală[70] pe care le aplică pentru îndeplinirea activităţilor / sarcinilor aferente postului.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitate de identificare şi înţelegere a sarcinilor de serviciu.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de analiză şi de stabilire a modului de planificare a activităţii DRU.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de analiză şi de stabilire a modului de planificare a activităţii proprii.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de identificare a particularităţilor proceselor şi activităţilor aferente DRU.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de identificare a particularităţilor proceselor şi activităţilor proprii.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitate de organizare a spaţiului de lucru în funcţie de lucrările de efectuat.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a analiza, sintetiza şi comunica informaţii relevante pentru realizarea atribuţiilor postului.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a comunica eficient – cu acurateţe, claritate, concizіune,

---

[70] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

corectitudine – în situaţii concrete.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a lucra în echipă şi de a colabora cu clienţii interni.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de înţelegere şi de definire a rolurilor în cadrul DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a se adapta la / a orienta stilul şi ritmul de lucru al colaboratorilor.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a se adapta la interlocutori şi la cerinţele acestora.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are capacitatea de a negocia cu eficacitate cu toţi clienţii interni şi externi ai postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se exprimă corect în limba română, atât oral, cât şi în scris[71].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Utilizează corect limbajul de specialitate[72].

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Comunică cu eficacitate cu toţi clienţii interni şi externi ai postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Stabileşte şi menţine relaţii interumane echilibrate, bazate pe respect şi promptitudine şi colaborează bine cu personalul DRU.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

[71] După caz, se complementează cu test-grilă de cunoştinţe

[72] *Id.*

- Manifestă atenţie, răbdare şi spirit de observaţie în timpul executării activităţilor / sarcinilor.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are o orientare consecventă către rezultate.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Are o orientare consecventă către calitate.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Se preocupă permanent să se adapteze la interlocutor şi la situaţii neprevăzute.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de analiză şi reacţie rapidă.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Dovedeşte capacitate de persuasiune în relaţie cu nevoile de realizare a atribuţiilor postului.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă atenţie simultană la detalii şi la imaginea de ansamblu.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de responsabilitate în executarea activităţilor şi sarcinilor repartizate / asumate.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de flexibilitate în abordarea clienţilor interni şi externi ai postului.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de tact şi diplomaţie în abordarea clienţilor interni şi externi ai postului.

  1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent un grad înalt de iniţiativă şi flexibilitate în abordarea nevoilor clienţilor interni şi externi ai postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Manifestă consecvent atitudine proactivă în anticiparea nevoilor clienţilor interni şi externi ai postului.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Este corect, punctual, conştiincios şi responsabil în executarea activităţilor şi sarcinilor specifice repartizate / asumate.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de competenţă a angajatului evaluat în efectuarea atribuţiilor aferente postului, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- *Gradul general de interes manifestat de angajatul evaluat pentru efectuarea atribuţiilor postului, pe perioada de evaluare:*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

III. STABILIREA PLANULUI DE EVALUARE A PERFORMANŢEI PENTRU POSTUL DE *DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE*

Configuraţia intervenţiilor de evaluare se va stabili, pe perioada de evaluare considerată, în funcţie de elementele de performanţă identificate în relaţie cu activităţile şi sarcinile specifice postului şi de rezultatele obţinute pe perioada de evaluare precedentă.

A. Listă de control pentru planificarea intervenţiilor de evaluare:

- Programare:
  - Continuu – auto-evaluare (jurnal zilnic);
  - Aleator – prin sondaj, pentru verificarea parametrilor cantitativi şi calitativi ai lucrărilor efectuate;
  - Sesiunile / interviurile de evaluare se vor face:
    - Lunar – pentru indicatorii cantitativi;
    - Semestrial – pentru evaluarea bazată pe SCALA DE OBSERVARE A COMPORTAMENTELOR (BOS - Behavior Observation Scale);
    - Anual:
      - pentru evaluarea bazată pe cunoştinţe (teste grilă, dacă este cazul);
      - pentru testarea psihologică, dacă este cazul – deprinderi, abilităţi / aptitudini şi atitudini esenţiale, selectate în funcţie de performanţa înregistrată pe perioada de evaluare;

- *Angajatul va fi notificat cu privire la programarea sesiunilor / interviurilor de evaluare cu două săptămâni în avans;*

- Pregătirea evaluării:
  - Angajatul se va pregăti pentru evaluare prin sintetizarea rezultatelor procesului de auto-evaluare în relaţie cu standardele de performanţă şi cu obiectivele postului stabilite pe perioada de evaluare;
  - Responsabil pentru interviurile de evaluare este şeful direct al angajatului, care va pregăti sinteza tuturor materialelor de evaluare aferente perioadei de evaluare;
  - Ambele părţi vor pregăti exemple specifice de performanţă peste şi sub medie (dacă este cazul), aferente perioadei de evaluare;
  - Dacă performanţa este slabă, se vor discuta schimbările care trebuie să aibă loc pentru a o îmbunătăţi; dacă performanţa este peste medie, se vor discuta metodele de întărire a comportamentului, care vor trebui propuse, discutate şi agreate de ambele părţi în timpul interviului de evaluare;
  - Etape de redactare a raportului de evaluare:
    - Scrierea raportului (V1);

- Consultarea cu angajatul şi, dacă este necesar, cu alte categorii de evaluatori;
- Ajustări;
- Redactarea versiunii finale.

- <u>Conducerea evaluării</u>:
  - Locul evaluării va fi ……; sala are toate caracteristicile de confort care stimulează o discuţie deschisă şi onestă (lumină, mobilier etc.), cu asigurarea minimizării factorilor perturbatori (izolare fonică, fără căi de acces şi telefon, cu mijloace de avertizare vizuală "*Interviu în curs de desfăşurare. Vă rugăm nu deranjaţi*" etc.);
  - Fiecare element al evaluării se va discuta pe rând, în mod specific şi descriptiv, considerând atât punctele tari, cât şi pe cele slabe;
  - Constatările se vor raporta, nu se vor evalua;
  - Se vor discuta şi rezolva controversele, solicitând acordul angajatului cu privire la rezultatele evaluării;
  - De comun acord, se va discuta şi proiecta planul pentru *acţiuni corective* în vederea dezvoltării; planul respectiv se va încadra în instrucţiunile generale ale sistemului de calitate şi va fi menţionat la capitolul "Acţiuni corective".

<u>Evaluatori</u>:

- Evaluatorii vor fi stabiliţi pentru fiecare perioadă de evaluare în parte, dintre stakeholderii postului, în funcţie de contextul specific.

NOTĂ:
Sistemul de evaluare a performanţei angajatei / angajatului pentru postul de DIRECTOR DEPARTAMENT RESURSE UMANE are caracter generic şi se va personaliza la încheierea fiecărui Contract individual de muncă, odată cu stabilirea valorilor concrete, pe perioada de evaluare, ale indicatorilor numerici specificaţi în cadrul acestui document, precum şi în condiţiile asigurării echităţii aplicării sistemelor de recompensare conform principiului „plată-pentru-performanţă". De asemenea, sistemul de evaluare se va modifica / adapta la nevoile concrete ale fiecărei sesiuni de evaluare.

GLOSAR

Analiza funcţională a postului - un inventar al funcţiilor aferente activităţilor legate de muncă din care se poate compune orice post şi care utilizează prezumţia că fiecare post implică trei funcţii generale: 1) date; 2) oameni; 3) lucruri

Analiza postului - proces prin care se obţin informaţii cu privire la post, determinându-se îndatoririle, sarcinile sau activităţile aferente

Auto-evaluare - evaluarea performanţei efectuată de angajat, în general cu ajutorul unui formular tip pe care îl completează înainte de interviul de evaluare

Avantaje competitive - caracteristicile unei companii care determină succesul acesteia în lupta concurenţială; pot fi: resurse; produse / servicii; know-how; oameni; tehnologii; pieţe etc.

Chestionar pentru analiza postului (PAQ) - chestionar pentru 194 de sarcini diferite care, prin intermediul unei scale de 5 puncte, urmăreşte să determine gradul în care diferite sarcini sunt implicate în execuţia unui anumit post

Climat organizaţional - o funcţie a reacţiei subiective a membrilor organizaţiei la impactul culturii organizaţionale; determină modul cum indivizii împărtăşesc principalele valori şi credinţe şi participă la creaţia materială din cadrul sistemului

Competenţe specifice (sau "motrice") - gradul de expertiză specifică unei companii, care o diferenţiază de concurenţă şi îi dă caracter de unicitate

***Clienţi* cheie** (stakeholders) - toţi acei care au un interes într-o organizaţie, în activităţile sale şi în realizările sale; pot include: clienţi, parteneri, angajaţi, acţionari, proprietari, guvern şi organisme de reglementare

Cultură organizaţională - programarea colectivă a minţii care conduce la distincţia dintre membrii unor organizaţii diferite; totalitatea comportamentelor, elementelor etice şi valorilor care sunt transmise, puse în practică şi susţinute de către membrii organizaţiei

Descrierea postului - comunicare din partea angajatorului cu privire la sarcinile, îndatoririle şi responsabilităţile unui post

Dileme etice - apar atunci când există o neconcordanţă între principiile etice şi practică, adică apare decalajul între "ceea ce este de dorit" şi "ceea este de fapt"

Discriminare - a recunoaşte diferenţa sau a face o diferenţă între lucruri sau persoane

Discriminare în MRU - practică ilegală de a trata mai puţin favorabil pe unii indivizi în comparaţie cu alţii, din cauză că sunt diferiţi ca sex, rasă, religie etc.

Erori ale tendinţei centrale - erori de evaluare a performanţei datorată încadrării tuturor angajaţilor în jurul valorii medii.

Erori datorate toleranţei sau stricteţii - erori de evaluare a performanţei datorate faptului că evaluatorul are tendinţa să noteze exagerat de bine sau exagerat de slab subiecţii analizaţi

Erori datorate noutăţii - erori de evaluare a performanţei datorate considerării prevalente a celor mai recente comportamente ale angajatului evaluat, în detrimentul comportamentelor manifestate pe întreaga perioadă de evaluare

Erori de contrast - erori de evaluare a performanţei datorate înclinaţiei evaluatorului de a atribui valori mai mari sau mai mici pentru performanţa angajatului evaluat, în funcţie de rezultatele obţinute la evaluarea precedentă

Erori de tip "la-fel-ca-mine" - erori de evaluare a performanţei datorate faptului că evaluatorul exagerează în mod pozitiv evaluarea din cauza relaţiilor personale cu angajatul evaluat

Etica afacerilor - un domeniu de studiu aplicativ, sistematic, cu privire la determinarea principiilor morale şi a codurilor de conduită ce reglementează relaţiile interumane dintre organizaţii şi guvernează deciziile oamenilor de afaceri şi managerilor.

Evaluarea de către clienţi - metodă de evaluare a performanţei bazată pe principiile managementului calităţii totale, care urmăreşte evaluarea atât din partea clienţilor externi, cât şi din partea clienţilor externi ai angajatului evaluat

Evaluarea echipei - metodă de evaluare a performanţei bazată pe principiile managementului calităţii totale, care recunoaşte realizările echipei mai degrabă decât performanţa individuală

Evaluarea performanţei angajaţilor - un proces continuu prin care se măsoară performanţele angajaţilor în raport cu standardele de performanţă stabilite pe baza obiectivelor organizaţiei

Firmă - aspectele economice şi tehnice specifice unei afaceri, anvergura ofertei de produse / servicii, penetrarea pieţei, extensia competenţelor, resurselor, tehnologiilor, know-how-ului de care are nevoie sau care au fost acumulate de-a lungul timpului

Incident critic - un eveniment neobişnuit care ilustrează un grad de performanţă superior sau inferior al angajatului evaluat în raport cu un standard de performanţă stabilit pentru o anumită sarcină sau grup de sarcini

Inginerie industrială - un domeniu de studiu referitor la analiza metodelor de muncă şi stabilirea de standarde de timp

Interviu de descriere a comportamentului - tip de interviu în cadrul căruia angajatului evaluat i se pun întrebări cu privire la ceea ce a făcut în anumite împrejurări

Interviu nedirecţionat - tip de interviu în care angajatului evaluat i se permite un grad maxim de libertate în determinarea cursului discuţiei, timp în care cel care ia interviul nu influenţează în nici un fel remarcile sale

Interviu panel - tip de interviu în cadrul căruia o echipă de specialişti pun întrebări şi observă un singur angajat evaluat

Interviu situaţional - tip de interviu în cadrul căruia angajatului evaluat i se prezintă un incident ipotetic şi este rugat să explice cum ar reacţiona dacă ar fi în situaţia respectivă

Interviu structurat - tip de interviu în care se aplică un set de întrebări standardizate în corelaţie cu un set de răspunsuri predeterminate

Inventare de competenţe - dosare care cuprind educaţia, experienţa, interesele, deprinderile etc. angajaţilor, care permit managerilor să facă relaţia dintre posturile vacante şi profilul angajaţilor

Îmbogăţirea muncii - îmbunătăţirea unui post prin includerea de sarcini şi îndatoriri mai semnificative pentru angajat, în scopul de a creşte gradul de recompensare şi satisfacţie datorat muncii în sine

Managementul calităţii totale (TQM) – o abordare a managementului organizaţiei, centrată pe calitate şi bazată pe participarea tuturor membrilor, având ca scop major realizarea succesului pe termen lung prin satisfacerea clienţilor şi prin oferirea de beneficii tuturor membrilor organizaţiei şi societăţii în ansamblu

Management prin obiective (MBO) - filosofie a managementului care evaluează performanţa pe baza modului în care angajatul evaluat a realizat obiectivele fixate prin acord mutual între el şi management

Managementul resurselor umane (MRU) - este un *proces* care constă în achiziţia, dezvoltarea, motivarea şi mentenanţa resurselor umane (RU)

Metoda "alegeri-forţate" - metodă de evaluare a performanţei angajaţilor bazată pe trăsături caracteristice care cere evaluatorului să aleagă dintre mai multe declaraţii ale angajatului evaluat, special proiectate şi formulate pentru a se face distincţia dintre succes şi eşec în îndeplinirea standardelor de performanţă

Metoda eseului - metodă de evaluare a performanţei angajaţilor bazată pe trăsături caracteristice care cere evaluatorului să compună o declaraţie cu privire la comportamentul angajatului evaluat

Metoda Hay - tehnică de evaluare a posturilor care utilizează trei factori - cunoştinţe, activitate mentală şi nivel de responsabilitate / răspundere) - pentru evaluarea posturilor manageriale

Metoda incidentului critic:

a) metodă de analiză a postului prin care sunt identificate sarcinile importante pentru succesul îndeplinirii postului
b) metodă de evaluare a performanţei angajaţilor bazată pe analiza unor evenimente neobişnuite care ilustrează un grad de performanţă superior

sau inferior al angajatului evaluat în raport cu un standard de performanţă stabilit pentru o anumită sarcină sau grup de sarcini

Metoda scalei „standarde amestecate" - metodă de evaluare a performanţei angajaţilor bazată pe trăsături caracteristice, similară altor metode bazate pe scale de măsurare, în cadrul căreia se face comparaţia cu un standard (mai bun decât…, egal cu…, mai slab decât…)

Metoda scalei grafice de evaluare - metodă de evaluare a performanţei angajaţilor bazată pe trăsături caracteristice în cadrul căreia fiecare angajat este evaluat în relaţie cu o scală a trăsăturilor caracteristice considerate

Misiune - o declaraţie care descrie scopul sau "raţiunea de a fi" a unei organizaţii; descrie de ce există afacerea sau funcţia considerată

Organizaţie - reuniune a aspectelor socio-psihologice ale activităţii umane în grupuri determinată de valorile şi normele stabilite, de factorii istorici proprii şi de contextul în care operează, la care trebuie să se adapteze pentru a supravieţui

Performanţă - o măsură a rezultatelor realizate de un individ, echipă, organizaţie sau proces

Performanţa angajaţilor - gradul în care angajaţii îndeplinesc cerinţele implicate de munca lor (standardele de performanţă)

Plată bazată pe competenţe - plată bazată pe numărul de competenţe (combinaţii de cunoştinţe, deprinderi şi abilităţi) ale angajatului sau pe numărul de sarcini pe care este capabil să le îndeplinească

Plată variabilă - relaţionarea plăţii cu indicatori ai performanţei individuale, de grup sau organizaţionale

Post / Ocupaţie (job) - un grup de activităţi şi îndatoriri relaţionate între ele (pot fi îndeplinite de unul sau mai mulţi angajaţi)

Post / Poziţie (position) - activităţile şi îndatoririle îndeplinite de un singur angajat

(Re)proiectarea postului - (re)configurarea postului pe baza analizei (postului), care conduce la îmbunătăţiri prin considerarea unor aspecte tehnologice şi umane

esenţiale, în scopul de a creşte eficienţa organizaţională şi satisfacţia în muncă a angajaţilor

Scală de evaluare bazată pe comportamente specifice (BARS - Behaviorally Anchored Rating Scale) - metodă de evaluare bazată pe comportamente specifice care constă în completarea unei serii de scale verticale, câte una pentru fiecare dimensiune importantă a performanţei angajatului evaluat

Scală de observare a comportamentelor (BOS - Behavior Observation Scale) - metodă de evaluare bazată pe comportamente specifice care măsoară frecvenţa comportamentelor observate

Specificaţiile postului - comunicare din partea angajatorului cu privire la cunoştinţele, deprinderile şi abilităţile unei persoane necesare pentru a ocupa un anumit post

Standarde de performanţă - criterii / nivele de performanţă prestabilite în baza cerinţelor postului ocupat de angajatul evaluat.

Standardul "plată-pentru-performanţă" - un standard prin intermediul căruia managerii fac legătura dintre recompense, efortul depus şi performanţa angajaţilor.

Valori - convingeri fundamentale că un mod specific de a fi sau o stare finală a existenţei este preferabilă din punct de vedere personal sau social unui mod sau stări opuse sau reciproce; modalităţi de înţelegere şi aşteptări care descriu comportamentele membrilor organizaţiei şi pe care se bazează toate relaţiile afacerii; de exemplu, încredere, susţinere, adevăr etc.

Viziune - o declaraţie care descrie o realitate dezirabilă pentru organizaţie, proiectată în viitor

BIBLIOGRAFIE

1. Avasilcăi, S.; Huţu, C. A., (2007). HR Interventions Based on the Stakeholder Model. A case study (A). In Rusu, C.; Badea N. (Coord.) Management of Technological Changes. ISBN 978-960-8932-0-5. Democritus University of Thrace. Alexandroupolis, Greece: 163-169

2. Avasilcăi, S. & Huţu, C.A. (2007). Enhancing Human Resource Motivation and Responsibility Based on the Stakeholder Model (2007). 029-030, *Annals of DAAAM for 2007 & Proceedings of the 18th International DAAAM Symposium*, ISBN 3-901509-58-5, ISSN 1726-9679, pp 15, Editor B. Katalinic, Published by DAAAM International, Vienna, Austria

3. Avasilcăi, S.; Huţu, C.A. (2005). "Job Performance Characteristics Analysis Methodology Based on the Stakeholder Model". Management and Business Engineering Review. Vol. 4. No. 1 (13)

4. Avasilcăi S, Huţu CA (2003). Using QFD methodology for job analysis 3rd International Conference on the Management of Technological Changes, AUG 29-30, 2003 MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL CHANGES, BOOK 1: 275-278

5. Avasilcăi S, Huţu CA, Oniciuc N (2003). Organizational climate and performance in a Romanian chemical company: A case study (B) 3rd International Conference on the Management of Technological Changes, AUG 29-30, 2003 MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL CHANGES, BOOK 1: 271-274

6. Avasilcăi, S., Huţu, C. A. (2003). "Performance Evaluation: A Romanian Perspective on European HRM Practices". The Technical University "Gh. Asachi" Bulletin, Vol. XLVIII(LII). 3-4

7. Baron, J. N.; Kreps, D. M. (1999) Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers. John Wiley & Sons. New York

8. Brown, F. W.; Dodd, N. G. (1998) Utilizing Organizational Culture Gap Analysis to Determine Human Resource Development Needs. Leadership & Organization Development Journal. 19/7: 374–385

9. Carroll, A. B. (1993) Business and Society. Ethics and Stakeholder Management. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Oh.

10. Costley, D. L.; Todd, R. (1987) Human Relations in Organizations. West Publishing Comp. St. Paul

11. Cummings, T. G.; Worley, C. G. (1993) Organization Development and Change. West Publishing Comp. Minneapolis

12. Czaja, R.; Blair, J. (1996) Designing Surveys. A Guide to Decisions and Procedures. Pine Forge Press. Thousand Oaks

13. Daft, R. L. (1995) Organization Theory and Design. West Publishing Comp. Minneapolis

14. Furnham, A.; Gunter, B. (1993) Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality. Rutledge. London

15. Harrison, M. I. (1994) Diagnosing Organizations. Methods, Models and Processes. SAGE Publications. Applied Social Research Methods Series. Thousand Oaks, Ca.

16. Henry, G. T. (1990) Practical Sampling. Applied Research Series. SAGE. Newbury Park

17. http://so.cnfpa.ro/so/

18. http://consiliere.mmssf.ro/po.war/srch/profile.html

19. http://www.mmuncii.ro/ro/legislatie-munca-clasificarea-ocupatiilor-din-romania-42-view.html

20. http://www.scribd.com/doc/19473005/Job-Analysis

21. Huţu, C. A. (2007) Managementul resurselor umane. Editura Performantica. Iaşi

22. Huţu, C.A. & Avasilcăi, S. (2007). Strategic Attempt to Foster Human Resource Responsibility and Performance Based on the Stakeholder Model (2007). 345-346, *Annals of DAAAM for 2007 & Proceedings of the 18th International DAAAM Symposium*, ISBN 3-901509-58-5, ISSN 1726-9679, pp 174, Editor B. Katalinic, Published by DAAAM International, Vienna, Austria

23. Huţu, C. A.; Avasilcăi, S., (2007). HR Interventions Based on the Stakeholder Model. A case study (B). In Rusu, C.; Badea N. (Coord.) Management of Technological Changes. ISBN 978-960-8932-0-5. Democritus University of Thrace. Alexandroupolis, Greece: 191-197

24. Huţu, C.A.; Avasilcăi, S. (2005) "Employee Performance Assessment Methodology: A Case Study". Management and Business Engineering Review. Vol. 4. No. 2 (14)

25. Huţu CA, Oniciuc N (2005). The impact of cultural orientations on change processes in a Romanian electrical company 4th International Conference on Management of Technological Changes, AUG 19-20, 2005 MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL CHANGES, BOOK 1: 157-160

26. Oniciuc N, Huţu CA (2005). Results of human resources management diagnosis in a Romanian electrical company 4th International Conference on Management of Technological Changes, AUG 19-20, 2005; MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL CHANGES, BOOK 2: 389-394

27. Huţu CA, Avasilcăi S, Oniciuc N (2003). Organizational climate and performance in a Romanian chemical company: A case study (A) 3rd International Conference on the Management of Technological Changes, AUG 29-30, 2003 MANAGEMENT OF TECHNOLOGICAL CHANGES, BOOK 1: 297-302

28. Huţu, C. A. Metode de cercetare în studiile organizaţionale. Casa de Editură Venus. (Iaşi, 2001)

29. Isaak, R. G.; Cahoon, A. R.; Zerbe, W. J. (1992) Values in Corporations: Who Is in Change? International Journal of Value-Based Management. 5, No. 2.: 93-104

30. Jankowicz, A. D. (1995) Business Research. Thompson Business Press. London

31. Johnson, H. H. (1995) Implementing Values. Organization Development Journal. Vol. 13. No. 3. Fall

32. Mathis, R. L.; Nica, P. C.; Rusu, C. (1997) Managementul resurselor umane. Ed. Economica. Bucureşti

33. Milkovich, G. T.; Boudreau, J. W. (1991) Human Resource Management. IRWIN. Homewood

34. Miller, D. C. (1991) Handbook of Research Design and Social Measurement. Fifth Edition. SAGE. Newbury Park

35. Moldovan-Scholz, M. (2000) Managementul resurselor umane. Ed. Economica. Bucureşti

36. Northcraft, G. B.; Neale, M. (1994) Organizational Behavior. A Management Challenge. The Dryden Press. Fort Worth

37. Oppenheim, A. N. (1994) Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement. Pinter Publishers. London

38. Pagano, R. R. (1998) Understanding Statistics in the Behavioral Sciences. 5th Edition. Brooks/Cole Publishing Comp. Pacific Grove

39. Pfeffer, J. (1994) Competitive Advantage through People. California Management Review. Winter: 10-28

40. Rolstands, A. (ed.) (1995) Performance Management – A Business Process Benchmarking Approach. Chapman & Hall, London

41. Robbins, S. P. (2001) Organizational Behavior. International Edition. Prentice Hall. Upper Saddle River. New Jersey

42. Robbins, S. P.; Judge, T. A. (2011) Organizational Behavior. 14th Edition. Prentice Hall

43. Rosinski, Ph. (2003) Coaching Across Cultures. Nicholas Brealey Publishing. London

44. Sherman, A. W.; Bohlander, G. W. (1992) Managing Human Resources. South-Western Publishing Co. Cincinnati

45. Sherman, A. W., Jr.; Snell, S. A; Bohlander, G. W. (2001) Managing Human Resources. 12th *e*. South-Western College Publishing. Thomson Learning. Cincinnati

46. Shermerhorn Jr., J. R.; Hunt, J. G.; Osborn, R. N. (2000) Organizational Behavior. 7th Ed. John Wiley & Sons. New York

47. Snell, S. A; Bohlander, G. W. (2011) Managing Human Resources. 16th Edition, Thomson Learning

48. Silverman, D. (1993) Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. SAGE. London

49. Torrington, D.; Hall, L.; Taylor, S.; Atkinson, C. (2011) Human Resource Management. 8th Ed. Pearson. London

50. Torrington, D.; Hall, L. (1998) Human Resource Management. 4th Ed. Prentice Hall Europe. London

51. Van de Ven, A. H.; Ferry, D. L. (1980) Measuring and Assessing Organizations. John Wiley & Sons. New York

52. Weisbord, M. R. (1978) Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. Addison_Wesley Publishing Comp. Reading, Mass.

53. Zikmund, W. G. (1994) Business Research Methods. The Dryden Press. Forth Worth